



جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري:
دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

هارون بن داود بكر البرناوي

بإشراف

الأستاذ الدكتور خالد يوسف الزعبي

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2012م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب هارون داود البرناوي الموسومة بـ:

أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارات

الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

التاريخ	التوقيع
2012/03/26	أ.د. خالد يوسف الزعبي
2012/03/26	أ.د. حلمي شحادة يوسف
2012/03/26	د. سامر عبدالمجيد البشاشة
2012/03/26	د. أيمن سليمان القطاونة

عميد الدراسات العليا

أ.د. عبد القادر خليفات



الإهداء

إلى من علمني معنى الصدق والصبر على متاعب الحياة
وكان خير معلم

إليك يا أبي الحبيب

إلى من كانت لي مصدر الصبر والعطاء
ونورت لي طريقي

والدتي العزيزة

إلى من كانت لي خير معين
وتحملت انشغالي و بعدي عنهم.

زوجتي الغالية

إلى من أرى الدنيا في أعينهم
هاشم، أنس، فوزية، أفنان

أبنائي وبناتي

إلى من هم ذخري وسندي في الحياة
وساعدوني وشدوا عزيمتي

إخواني وأخواتي

إلى من كانوا لي مستشارين و معينين
في هذه المرحلة من الحياة

أخوالي واعمامي و أقاربي

إلى زملاء الدراسة

عايد عويض العطوي - نايف عبد العزيز الزهراني - م/ سعد مشحن

البلوي

وأخص بالإهداء الصديق الصادق الصدوق / عادل محمد علي المنصور

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

هارون بن داود البرناوي

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور خالد يوسف الزعبي الذي اشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكره. وأولاني جُل اهتمامه وتفانيه لما قدمه من آراء قيمة وإرشادات سديدة، ما كنت احصل عليها لوحدتي، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، اشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وأرائهم القيمة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

هارون بن داود بكر البرناوي

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء.....
ب	الشكر والتقدير.....
ج	فهرس المحتويات.....
هـ	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الأشكال.....
ك	قائمة الملاحق.....
ل	الملخص باللغة العربية.....
م	الملخص باللغة الإنجليزية.....
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
2	3.1 أسئلة الدراسة.....
2	4.1 أهمية الدراسة.....
3	5.1 أهداف الدراسة.....
4	6.1 فرضيات الدراسة.....
6	7.1 أنموذج الدراسة.....
6	8.1 مصطلحات إجرائية.....
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	1.2 الإطار النظري.....
30	2.2 الدراسات السابقة.....
51	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
51	1.3 منهجية الدراسة.....
51	2.3 مجتمع الدراسة.....

الصفحة	المحتوى
53	3.3 عينة الدراسة.....
54	4.3 أداة الدراسة.....
56	5.3 صدق الأداة.....
56	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
57	7.3 المعالجة الإحصائية.....
58	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات.....
58	1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة.....
68	2.4 اختبار الفرضيات.....
89	3.4 مناقشة النتائج.....
96	4.4 التوصيات.....
98	المراجع.....
107	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
52	بيان بأسماء الجهات الحكومية بمدينة تبوك	1
53	وصف خصائص عينة الدراسة	2
56	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة	3
58	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لدى توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمارس في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك	4
59	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الجاذبية القيادية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية	5
60	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الدفع والإلهام كبعد من أبعاد القيادة التحويلية	6
61	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التشجيع الإبداعي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية	7
62	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الاهتمام بالمرؤوس ومراعاة مشاعرهم كبعد من أبعاد القيادة التحويلية	8
63	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمدى توافر	9

	خصائص الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارات الحكومية بمدينة تبوك	
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الشجاعة والثقة بالنفس	10
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير القدرة على التحليل	11
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير القدرة على تكوين علاقات.	12
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المبادرة	13
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الخروج عن المألوف	14
69	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	15
70	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيس الأولى	16
71	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك	17
72	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالإبداع الإداري من خلال القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة	18
72	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل	19

- القيادة التحويلية في الشجاعة والثقة بالنفس كبعد من أبعاد الإبداع الإداري
- 73 نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالشجاعة والثقة بالنفس من خلال متغيرات القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة 20
- 74 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية في القدرة على التحليل كبعد من أبعاد الإبداع الإداري 21
- 75 نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالقدرة على التحليل من خلال متغيرات القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة 22
- 76 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية في القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري 23
- 77 نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالقدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات من خلال متغيرات القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة 24
- 78 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية في الخروج عن المألوف والأمور التقليدية كبعد من أبعاد الإبداع الإداري 25
- 78 نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمبادرة من خلال أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة 26

- 79 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل
القيادة التحويلية في الخروج عن المألوف والأمر التقليدي كبعد
من أبعاد الإبداع الإداري 27
- 80 نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple
Regression" للتنبؤ بالخروج عن المألوف والأمر التقليدي
من خلال متغيرات القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة 28
- 81 نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروقات في تصورات
المبوهين نحو القيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر
والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي والخبرة) 29
- 82 نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات
الحسابية لتصورات المبوهين نحو القيادة التحويلية حسب
متغير المؤهل التعليمي 30
- 83 نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات
الحسابية لتصورات المبوهين نحو القيادة التحويلية تبعاً لمتغير
العمر 31
- 84 نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات
الحسابية لتصورات المبوهين نحو القيادة التحويلية حسب
متغير سنوات الخبرة 32
- 85 نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروقات في تصورات
المبوهين في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك للإبداع الإداري
تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر والمستوى الوظيفي والمستوى
التعليمي والخبرة) 33
- 87 نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات 34

	الحسابية للإبداع الإداري حسب متغير المؤهل التعليمي	
88	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمر	35
89	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للإبداع الإداري حسب متغير الخبرة	36

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
6أنموذج الدراسة	1

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوانه	رمز الملحق
111	أداة الدراسة بصورتها النهائية	أ
113	قائمة بأسماء المحكمين	ب

المخلص

أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية

هارون بن داود بكر البرناوي

جامعة مؤتة، 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (810) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك للقيادة التحويلية والإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (63.3%) من التباين في الإبداع الإداري.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للقيادة التحويلية والإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة تعزيز التشجيع و تحفيز الموظفين على التجديد بروح المبادرة و المجازفة بعد تحديد أهداف الإدارات و ترسيخها في قناعة الموظفين وذلك بعد إعطاء فرص و التشجيع على الحصول على الدراسات العليا. لإستغلال هذه المؤهلات العلمية في خلق قيادات إدارية عن طريق توحيد جهود شمولي مخطط و خلق بيئة تنظيمية صحيحة لتعزيز الإبداع الإداري.

Abstract
The Impact of Transformational Leadership on Innovative Management
Field Study of the Government Departments in the Tabuk in Saudi Arabia

Haron. D. Albarnawi

Mutah University, 2012

This study aimed at investigating the impact of transformational leadership on innovative management on the government departments in the city of Tabuk in Saudi Arabia. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The sample was composed of (810) subjects where the Statistic Package for Social Science, Version 16 (SPSS, 16) was used to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were as follows:

1. The employees' perception of the relationship between transformational leadership and innovative management in the government departments in the city of Tabuk was at a high level.
2. There was an impact of transformational leadership dimensions on innovative management that reached (63.3%), making a big difference in favor of innovative management.
3. There were significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the employees' perceptions toward transformational leadership and innovation management, which could be attributed to academic qualification, age, and experience.

In the light of these results, the study recommends the necessity of encouraging and motivating employees to adopt innovative ways and initiatives after firmly implanting in them the goals and vision of the administration. Giving the employees a chance at higher education will definitely enable them to carry out their tasks and the goals of the administration efficiently and innovatively in an overall structured work environment. Planned and coordinated efforts can also contribute toward creating a sound work environment that reinforces and encourages innovation.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

لقية الإدارة في عصر السرعة الإهتمام الكبير لسرعة التجديد و التطوير في جميع نواحي الحياه ونخص منها ما يخص سريان العمل الإداري. ومن هذا المنطلق وجدة الإدارة نفسها مضطرة المسارعة و اللحاق بالعصر المتسارع لمواكبة الأنظمة و الإجراءات و الأساليب الإدارية. و من خلال هذا التسارع الزمني ظهر لنا مفهوم القيادة التحويلية عن طريق فتح المجال وتشجيع العاملين في المجال الإداري على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. أما الإبداع الإداري فهو أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات و التقدم التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات ان تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.

و المنظمات الحكومية إحدى تلك المنظمات التي بحاجة أكثر من غيرها للحاق بالتطور الإداري لكون هذه المنظمات اغلب اهدافها هي تقديم الخدمة وليس الربح وبالقيادة التحويلية تستطيع المنظمات الحكومية أن تستخرج الطاقات الكامنة داخل الموظفين وإتاحة الفرصة لهم في التعديل والتطوير في أساليب وإجراءات العمل بالمنظمة. وهذا يجعل من الإدارات الحكومية أن تعيد النظر في الأساليب التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها. وتعيد النظر في طرق إبداعية جديدة علي ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية.

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتركز على دراسة أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك.

1. 2 مشكلة الدراسة:

يلعب التطور السريع في الحياة وخاصة في العملية الإدارية. تواجه منظمات العمل على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من تلك المشاكل وتقليل الاعتماد على المنهج التقليدي في حلها ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن.) هيجان، 1999)، من هنا وجب على الإدارات الحكومية والخاصة التي ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري بحيث توازي أو تزيد عن الإدارات المماثلة لها في النشاط أن تبذل جهودا ملحوظة لتوفير القيادة التحويلية لتكون هي الدافعة للإبداع الإداري. وقد نبغ ذلك من خلال عمل الباحث في إحدى الإدارات الحكومية بمدينة تبوك لفترة طويلة. لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في عدم معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لذا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية؟.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين لمدى توافر ابعاد القيادة التحويلية لدى موظفي الإدارات الحكومية بمدينة تبوك ؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين لمدى توافر ابعاد الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارات الحكومية بمدينة تبوك ؟

1. 4 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التالي:

- 1- جعل قيادات الإدارات الحكومية بتبوك تسعى لمواجهة و مواكبة التطور السريع في المجال الإداري في العالم و عدم التخلف عنها. لتتمكن من رسم الخطط الإدارية و سياستها وفق قدرات إبتكارية ومواهب إبداعية.
- 2- كما تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تهدف إلى تحقيق التوافق و التوازن بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري و نسج الانسجام مع التحديات والتغيرات وطرق التعامل معها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- 3- أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع أثر القيادة التحويلية والإبداع الإداري في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك.
- 4- كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها ستقدم مقترحات للمسؤولين وصناع القرار لمواجهة العديد من التطورات المتسارعة والمتغيرات المتلاحقة نتيجة الإنفتاح المعرفي وثورة المعلومات. لإيجاد قيادة تملك طرق حديثة وإبداعية تتناسب مع التغيرات في العالم.

1. 5 أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بالإدارات الحكومية في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية. وينبثق منها الأهداف الفرعية الآتية:
- 1- التعرف على تصورات المبحوثين لمدى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (الجابدية القيادية، الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي ومراعاة مشاعر الأفراد)
 - 2- التعرف على تصورات المبحوثين نحو الإبداع الإداري بأبعاده (الشجاعة والثقة بالنفس، القدرة على التحليل، القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات،

المبادرة، الخروج عن المألوف والأمور التقليدية) في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك.

3- التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية القيادية، الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي ومراعاة مشاعر الأفراد) في الإبداع الإداري بأبعادها (الشجاعة والثقة بالنفس، القدرة على التحليل، القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات، المبادرة، الخروج عن المألوف والأمور التقليدية) من وجهة نظر العاملين بالإدارات الحكومية في مدينة تبوك.

4- تقديم إطار نظري يركز حول القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

5- تقديم مقترحات و توصيات إستناداً إلى نتائج الدراسة إلى متخذي القرارات ومدراء الإدارات الحكومية بمنطقة تبوك.

1. 6 فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد القيادة التحويلية بإبعاده (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في الإبداع الإداري بأبعاده (الشجاعة والثقة بالنفس، القدرة على التحليل، القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات، المبادرة، الخروج عن المألوف والأمور التقليدية) في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في الشجاعة والثقة بالنفس كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية (الجادبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في القدرة على التحليل كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية (الجادبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية (الجادبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في المبادرة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية (الجادبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في الخروج عن المألوف والأمور التقليدية كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

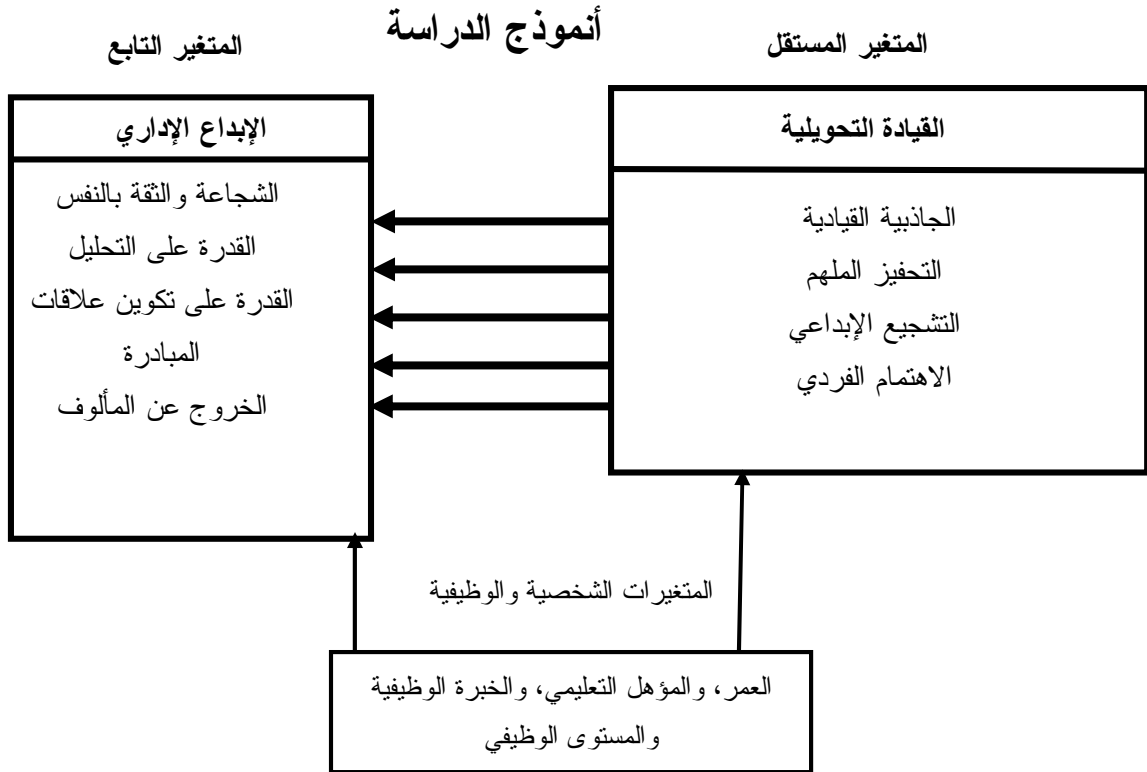
الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتصورات المبحوثين في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك للقيادة التحويلية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر و المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي والخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتصورات المبحوثين في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك للإبداع الإداري تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي والخبرة).

1. 7 نموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) أدناه المتغير المستقل للدراسة وهو القيادة التحويلية بأبعادها (الجابذية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) والمتغير التابع الإبداع الإداري بأبعادها (الشجاعة والثقة بالنفس، القدرة على التحليل، القدرة على تكوين علاقات، المبادرة، الخروج عن المألوف).

شكل (1)



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة (الشريفي، والتسنح، 2010؛ الجرجري، وآخرون، 2009؛ نصير والعزاوي، 2011؛ مصطفى، 2009؛ البشاشه، 2008؛ الزعبي، والعزب، 2007).

1. 8 مصطلحات إجرائية:

أ. القائد التحويلي: هو القائد الذي يدفع العاملين إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات بالتشجيع على الإبداع، وذلك بإثارة دافعيتهم، وزيادة وعيهم بأهمية النتائج المتحققة.

ويتمثل هذا النمط بالأبعاد الفرعية الآتية:

1. **الجاذبية القيادية:** مقدرة القادة على تقديم رؤى مستقبلية واضحة للمنظمة، وتقديم الفهم الواضح للدور الذي يتوجب على العاملين القيام به لتحقيق تلك الرؤى.

2. **التحفيز الملهم:** مقدرة القائد التحويلي على توحيد الأهداف وتشجيع التعاون والعمل الجماعي بين العاملين.

3. **تشجيع الإبداع:** وتعني أن تعزيز الثقة بقدرات المرؤوسين من حيث التطوير للعاملين و حل مشاكلهم الخاصة بالعمل.

4. **الاهتمام الفردي ومراعاة مشاعر الأفراد:** وهذا يعني أن القائد التحويلي عادة ما يعمل على تنمية التعاون بين العاملين بتنمية الثقة والمشاركة كوسيلة لتحسين الإنتاجية، وصقل مهارات العاملين، توفير المساندة لهم بالتدريب اللازم، والاهتمام، والعناية، والتوجيه، لتزداد دافعيتهم لأداء يتجاوز توقعاتهم.

ب. **الإبداع الإداري:** تعني أن هناك تشجيع من قبل الإدارة للعاملين المبدعين، لخلق طرق جديدة في العمل ويطور إجراءات العمل وتسهله لينعكس بالنهاية على الأداء الكلي للإدارات الحكومية.

ويتمثل هذا النمط بالأبعاد الفرعية الآتية:

1. **الشجاعة والثقة بالنفس:** وتعني ان القادة لديه الرؤيا الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع مشكلات العمل اليومية، والقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير للوصول إلى درجة التميز في الأداء.

2. **القدرة على التحليل:** قدرة القائد علي جمع و تحليل مراجعة البيانات من قبله بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من مساعدته أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

3. القدرة على تكوين ترابط واكتشاف علاقات: سعي القائد إلى تكوين علاقات مع المرؤوسين كما يقومون بتحديد خطوط الاتصال بشكل منظم ومرتب بعيداً عن العشوائية داخل و خارج المنظمة وبشكل واضح.
4. المبادرة: ونعني به قوة القائد في القبول لتوضيح القواعد والإجراءات التنظيمية في العمل و تعديلها لتُعد عامل استقرار، وأن المهام المراد إنجازها تتسم بوصف وظيفي واضح.
5. الخروج عن المألوف: ويعني قدرة مدراء الإدارات الحكومية على ترتيب أفكارهم قبل الحديث أو التفكير في الحلول و قبولهم للحلول الغير عادية و التقليل من الملل في العمل و همهم الإنجاز لتحقيق أهداف هذه الإدارات بكفاءة وفاعلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

1.1.2 مفهوم القيادة:

تشكل القيادة محوراَ مهماً ترتكز عليه مختلف نشاطات المنظمات؛ ذلك لأن أي تجمع بشري بحاجة إلى قائد يقوم بتنظيم العمل بين الأفراد، ويقوم بالكشف عن مواهب أفراد الجماعة، وتوجيهها نحو إنجاز العمل على أكمل وجه.

فالقائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وللقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوب بها، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، وتتميز القيادة الإدارية بفعاليتها واستمراريتها، وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوس أن يتصرف حسب درجة تأثره بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً (كامب، 2000).

وتمثل القيادة محوراَ مهماً في العملية الإدارية وتعتمد عليها المنظمات في تحقيق النجاح أو وقوع الفشل. وفي إطار العملية الإدارية يشير مونتانا وشارنوف (Charnov & Montana, 1993) إلى أن القيادة "هي عملية إحياء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة في إنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم. فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف." ويؤكد هذا التعريف على مدى ارتباط القيادة بالموارد البشرية التي يتوقف على أدائها نجاح منظمات الأعمال. ويشير برنس (Prince, 2008) أن مهمة ودور القيادة سابقا كانت تركز على تحقيق نجاح المنظمة ولكن مع التطورات المهمة في بيئة الأعمال الحديثة أصبح هناك ضرورة للبحث عن نموذج جديد للقيادة يتواءم مع هذه التطورات العالمية مما حدا بمؤسسات الأعمال وبخاصة في الاقتصاديات الناشئة والنامية العمل على التخلص من

الأساليب القيادية التقليدية بفعل عوامل ثقافية ومجتمعية مختلفة والتي أصبحت غير قادرة على مواكبة التحولات العالمية.

وتعرف القيادة بأنها عملية تفاعل إنساني بين المديرين والعاملين يرفع من خلالها كل منهما الآخر إلى مستويات عليا من الأخلاق والحفز لتجاوز حدود الاهتمامات الشخصية وتحقيق أهداف المنظمة (Bieber, 2003).

والقيادة هي أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية، وبأقل التكاليف الممكنة، وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف (Radolph, 2003).

والقيادة هي " قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم، التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة (العجمي، 2008). وتعرف القيادة بأنها " علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معها لإنجاز مهمة مشتركة " (السالم، 2009).

كما أن القائد هو في الأساس مفكراً أكثر من كونه ممارساً لمهام قيادية محددة، وهذا ما امتازت به القيادات العالمية التي نقلت مزاياها بإعادة صيغ ممارسات المؤسسات المختلفة. والتأكيد هنا على إبداع الدور وليس على البحث والتطوير (Huczynski,& Buchanan, 2001).

أن أفضل أسلوب يمكن اعتماده هو الأسلوب المتوازن أي الذي يهتم بالإنتاج والعاملين معا (نورث هاوس، 2006). أما فروم (Vroom, 2000) فقد وجد اختلافا في الأساليب القيادية للمديرين، فبينما ينتهج بعضهم أسلوبا سلطويا وتوجيهيا لأداء العمل ينتهج آخرون أسلوبا إنسانيا يقوم على قبول مشاركة العاملين والثقة بقدراتهم. ويجادل هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard,1994) أن الأسلوب القيادي الأفضل في جميع الأحوال تحكمه عوامل الموقف أو الحالة التي تتطلبه ويتحكم به بشكل خاص مدى استعداد العاملين للعمل والسلوك في مواقف معينة. فالموقف هو الذي يحدد توائم القائد لأن يولي اهتمامه بالعمل أو بمشاعر العاملين وبناء علاقات جيدة معهم. وأنه ليس هناك نمط أفضل من الآخر وكثير من المنظمات لا يمكنها أن تحدد مسارا معيناً للقيادة وإنما يعتمد ذلك بشكل كبير على

سلوكيات المديرين ومدى اهتمامهم بالعمل والعاملين (Dwyer, 2008). وتعرف الدراسة القيادة الإدارية بأنها: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

2.1.2 نشأة القيادة التحويلية:

ظهر في علم الإدارة مفهوم جديد علي يد بيرنز في عام 1978م بإسم القيادة التحويلية في كتابه (القيادة). وقد اكد في كتابه أن العالم في رغبة شديدة قيادة إبتكارية تحل محل القيادة التقليدية و هي علاقة تبادلية المنافع و غير ثابتة العلاقة و ليست مستمرة طويلاً (Burns,1978).

وفي عام 1985م قدم باس إسهامات كبيرة لوضع نظرية منهجية و نماذج و مقاييس خاصة بالقيادة التحويلية. وفي عام 1994م قدم باس و افوليو نموذجاً أكثر حداثة من نموذج باسو يتضمن النموذج سبعة عناصر منها أربعة للقيادة التحويلية و ثلاث للقيادة الإجرائية (Bass & Avolio, 1994).

إلى أن وصل أصحاب القرارات في المنظمات للسعي نحو القيادة التحويلية وكيفية وضع صفات القائد التحويلي وذلك بعد أن ارسى باس في عام 1985م نظريته ومنهجية القيادة التحويلية. ويرى (Edlund, 2008) أن السعي لتحديد أي أنواع القيادة الجديدة تتسق مع الطبيعة المتغيرة للولايات المتحدة الأمريكية وإذا كانت القيادة التحويلية هي المناسبة فيجب تحديد صفات القائد التحويلي و ترسيم ديناميات التغيير التنظيمي من حيث الهيكل و الثقافة و الأفراد التي يتشكل المنظمة منهم. وقد تطورت القيادة التحويلية على مدى السنوات الماضية من التركيز على سمات الزعماء لقيود الظرفية التي تؤثر على القيادة في العلاقة بين القادة وأتباعهما، وكان آخرها أثار تحويل القيادة على إتباع الأفكار والعواطف (Hollander & Offerman, 1990).

3.1.2 مفهوم القيادة التحويلية:

يمكن القول بأن مفهوم القيادة التحويلية حتى الآن فيه نوع من بعض الغموض رغم وجود الدراسات تحاول تحديد مفهوم القيادة التحويلية بالتركيز على التوافق بين طرق و الأهداف النهائية (الغايات) و إعادة تشكيل المنظمات لتحقيق اهداف إنسانية و تطلعات أخلاقية. والقيادية التحويلية تحاول إدراك الحاجات الواضحة و الكامنة للعاملين و إشباع تلك الحاجات و استثمار أقصى طاقات العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة (الغامدي، 2001).

يعد باس (Bass) من أكثر المهتمين بموضوع القيادة التحويلية، ومن أوائل الذين تناولوا تعريفها، فقد أشار إلى أنها القيادة التي تساهم في توسيع اهتمامات المرؤوسين، وتعميق مستوى إدراكهم، وقبولهم لرؤية الجماعة، وأهدافها، والعمل على توسيع مداركهم. للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية واعتبار مصلحة المنظمة هي الأساس، ويمكن تحقيق ذلك من خلال النظرة الكارزما تيكية للقائد، والدافعية، والإلهام، وإشباع حاجات الأفراد العاطفية، وتشجيعهم نحو الإبداع والتطوير (Bass, 1998).

القيادة التحويلية تعمل على تطوير العاملين و تحقيق الأهداف الكبيرة، و تركز على القيم المشتركة بين العاملين و المنظمة و يرى كولفين هذه القيادة هي التي تخدم التغيير (Colvin,1999).

القيادة التحويلية أنها تلك العملية التي تدفع المرؤوسين وتنشطهم عن طريق تعميق المثل العليا والقيم الأخلاقية والسلوك المستقيم (Rubin et al, 2005).

وهي القيادة التي تركز على الأهداف الإستراتيجية البعيدة مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتتلائم مع هذه الرؤية (العامري، 2002).

القيادة التحويلية يقول عنها كونجر إن من الإهتمامات الذاتية الأساسية من الرسالة العليا للمنظمة. تجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكرياً و إبداعياً (Conger,2002).

القيادة التحويلية: هي ملهمة، وفكرية التحدي، والبصيرة، وموجهة نحو التنمية، والعزم على تحقيق أقصى قدر من الأداء. (Avolio & Bass, 2004).

ويعرّف دافت ونو (Daft & Noe, 2004) القيادة التحويلية على أنها القيادة التي تحفز التابعين لعمل ما هو أكثر من المتوقع منه، حيث يرفع القادة من درجة الاهتمام بالموظفين، كما يمتازون بأنهم أصحاب شخصية جذابة ورؤية واضحة والقيادة التحويلية عملية تغيير وتحول الناس، وهي تُعنى بالعواطف والقيم والأخلاقيات والمعايير والأهداف بعيدة المدى وتقييم دوافع العاملين، وتلبية احتياجاتهم، (Northouse, 2007:).

القيادة التحويلية أنها تلك القيادة التي تضع وترسم وتبلور رؤية واضحة لمنظماتها في ذات الوقت الذي تحرص فيه على تطوير أنظمة جديدة تتناغم ومتطلبات المستقبل، وهنا ينظر إلى القادة التحويليين على أنهم يمتلكون مقدرة عالية ونظرة شمولية على ترجمة الرؤى المستقبلية وتفعيلها بشكل غير معقد وسهل، أي أن القادة التحويليين هم صناع لفرص النجاح والتميز لمنظماتهم (Gerome, 2008).

وعرف العطوي القيادة التحويلية بأنها: الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفراداً أو جماعات) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها الهامة وقدرته على خلق الإثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها (العطوي، 2011). كما تعرف على أنها: القدرة على التأثير على الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء يحقق أهداف المنظمة المخطط لها (القريوتي، 2009).

نلاحظ من خلال ما سبق أن القيادة التحويلية تختلف عن القيادات الأخرى، فمستوى أداء المرؤوسين في القيادة التحويلية أفضل من أي مستوى آخر، فتعتمد شخصية القائد وقدرته على التأثير المستمد من انتماء التابعين، ودافعيتهم الذاتية، وتطويرهم الفكري والإبداعي، كما اتفق الجميع على خصائص معينة لشخصية القائد التحويلي منها وجود شخصية كارزما تيكية جذابة واستثارة فكرية، وتشجيع إبداعي، والاهتمام بجميع الأفراد، كذلك الاهتمام بعملية التغيير المستمرة بناء على رؤى

مستقبلية واضحة، ووجود الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والأفراد، كما اتفق الجميع على أن القادة التحويليين قادرين على التأثير الفعال على الأفكار، والقيم لدى التابعين كما يشجعوا على التمكين، والتفويض، والثقة بالنفس، والتكامل، ومن هنا فإن الجميع يتفق على أن القائد التحويلي يتميز بخصائص كارزماتيكية، وأنه صاحب رؤيا ويعمل على تمكين مرؤوسيه، مما يساعدهم على التطوير والتغيير المستمر.

وترى الدراسة أن القيادة التحويلية تختلف عن غيرها من أنواع القيادة، فالقيادة فيها يمتلكون حضوراً قوياً، وجاذبية مؤثرة، يسعى من خلالها لتحويل مرؤوسيه، ومنظمتهم من وضع إلى وضع أفضل معتمداً على هذه الجاذبية، حيث يتجه الآخرون لشخصه وذاته، حتى قبل أن يتقبلوا رسالته ورؤيته المستقبلية كما يساهم في تطوير ورفع مستوى التابعين من أجل الإنجاز، والتنمية الذاتية، كما يسعى دائماً إلى عملية التنمية والتطوير، سواء من الناحية الفكرية أم الإبداعية، وتحويل اهتمامهم حتى يكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

يمكن أن نطلق على القيادة التحويلية من خلال المفاهيم المعاصرة بأنها قيادة القيم أو القيادة ذات البعد الاستشرافي، ومما يؤكد اختلاف القيادة التحويلية عن الإدارة في مجالات الأهداف والمهارات، والقيم، والكفاءة، فالقيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير بينما تعمل الإدارة للمحافظة على الاستقرار.

4.1.2 خصائص القائد التحويلي:

يرى هيلريجيل (Hellrigal, 1992) أن القائد التحويلي يتسم بستة خصائص وهي كما يلي:

1- القدرة على التركيز و الإنتباه. يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء و الإنتباه لما يقوله الآخريين ويرافق ذلك تركيز كبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها.

2- تحمل المخاطر. ويعني أن يكون للشخص موقفاً واضحاً يتحمل من أجله المخاطر المحسوبة ويرفض الوضع القائم الغير ملائم.

3- الثقة بالنفس و الآخريين. بعيداً عن التسلط و الدكتاتورية.

4- إحترام الذات. هي مجموعة من المثل و القيم التي تعتبر ضرورية من أقوال أو أفعال أو تصرفات.

5- القدرة على الإتصال.القدرة على الحلم و التصوير لما ينبغي أن تكون عليه الأمور ويعمل على ترجمة أحلامه وتصوراته الي واقع.

6- الإحساس بالآخرين.وهو أن يجعل جميع أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى فإنه يعمل على درجة عالية من الإنسجام و التعاون بين أفراد المجتمع و الروح المعنوية بين الأعضاء.

ويذكر العمري إن من الخصائص التي تساعد القائد التحويلي لتوجيه منظمته نحو الأفضل هي: (العمري، 2004).

1- القدرة علي وضع رؤية ورسالة واضحة للمنظمة و إيصال هذه الرؤية العاملين لإعتناقها.

2- القدرة علي نقل العاملين نقلة حضارية تتمتع بثقة ذاتية عالية و بوعي خال من الصراعات الداخلية الهدامة.

3- يجب ان يكون له تفاعل من حيث المشاركات في حل المشاكل بالحلول المناسبة و حضور واضح و نشاط بدني تفاعلي في المنظمة.

4- القدرة على التعامل في المواقف المعقدة و الغامضة.

5- لا يجب الإستقرار الذي يؤخر و لا يطور العمل. و يجب المبادرة المحسوبة.

6- الرغبة في الوصول بالعاملين الي تحقيق انتاجية اعلى من الاهداف.

لذا فإن خصائص القيادة التحويلية كما حددها أفوليو وباس (Avolio & Bass, 2004) والتي تعتبر ذات دور كبير في تفعيل آلياتها بالطريقة المناسبة وهي:

1. القدرة الخارقة والجاذبية أو التأثير القائم على القدوة والمثل: يمتلك القائد

التحويلي بموجب ذلك قدرات فائقة في التأثير في المرؤوسين، بحيث يصبح القائد

أنموذجاً يقتدي به المرؤوسون، يضع الرؤية وينمي الإحساس بالرسالة ويغرس

الاعتماد بالنفس، ويحوز على احترام الآخرين، وثقتهم وإعجابهم به.

2. **الحفز الإلهامي:** يعمل القائد التحويلي على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود.

3. **الاستشارة الفكرية:** يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي، والتجديد، والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة، والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

4. **الاهتمام بالفرد:** يعطي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً لحاجات كل فرد لتحقيق الانجاز، والنمو من خلال سلوكه كمدرّب، وناصح، ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة، ويساهم في حل مشاكله، ويقف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات، والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبين الأفراد.

5.1.2 وظائف القائد التحويلي:

يرى هواري أن القائد التحويلي يقوم بعدة وظائف منها: (الهواري، 1996)

1- إدراك الحاجة للتغيير: فهو يقوم على إقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أساس فردي لأن التغيير فيه تهديداً للأفراد.

2- تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة و صياغة طموحه ورسالته والتي سيتحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للمجتمع.

3- إختبار نموذج التغيير: يختار من عدة نماذج النموذج المناسب الذي يتناسب مع منظمته. وتكون ملائمة مع الواقع العملي.

6.1.2 متطلبات و مهارات لبناء القيادات التحويلية.

على مدى سنوات اقترح الكتاب واستشاريو الأعمال العديد من السمات والمهارات والقدرات المختلفة وركزوا على أهميتها بصفاتها عناصر بناء للقادة

وموجه للتغيير والقيادة التحويلية. ومن ذلك نعرض مجموعة من السمات وتضم (النزاهة - الثقة - الإستماع - وإحترام المرؤوسين) ويقدم آخرون مجموعة من المهارات ويعتبرونها ضرورية و تشمل هذه المجموعة ما يلي: (العازمي، 2006)

1. مهارات الوعي الذاتي: وتشير إلى قدرة الفرد على إدراك ذاته فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه ذلك الشخص (المستوى الحالي من القدرة أو الإنجاز) والوضع الذي يرغب الوصول إليه (المستوى المنشود من القدرة أو الإنجاز).
2. مهارات التنظيم الذاتي: قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته و تغييرها، بما في ذلك ضبط النفس و قوة الإرادة و التكيف و التعلم. من خلال التنظيم الذاتي يستطيع الشخص أن يتعلم لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته.
3. مهارات الطاقة الإيجابية: تعتبر حيوية لاستشارة الآخرين و خلق الدافعية لديهم. ومن يمتلك الطاقة الإيجابية عادة ما يوصفون بالهمة والحسم.

7.1.2 عناصر تعوق نجاح القائد التحويلي.

يرى (Yearout & Miles, 2001) أن من عناصر اعاقاة نجاح القائد التحويلي ما يلي.

- 1- الرغبة في التحكم في وجهات نظر و تفكير الأشخاص .
- 2- القائد غير نزيه.
- 3- غير متفاعل إجتماعياً خارج حدود المنظمة.
- 4- عدم القدرة على تكوين فريق العمل الفعال.
- 5- عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق.
- 6- عدم اعطاء الفرصة و الصلاحيات للإبداع.
- 7- لا توجد لديه رؤية مستقبلية ولا قدرة قيادية.

8.1.2 عناصر القيادة التحويلية

وضع باس أربعة عناصر سلوكية للقيادة التحويلية و أطلق عليها (FOUR I,s) حيث يبدأ كل منها بالحروف (I) اللاتيني وهي:

1- التأثير الكرزماطيكي أو الجاذبية القيادية (Idealized Influence): ان يكون قدوة و نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت. ليكون شخص يرقى للإعجاب و الإحترام و الثقة (أفوليو، 2003: 73).

2- الدافعية الإلهامية أو التحفيز (Inspirational Motivation): دفع و تحفيز العاملين و جعل أعمال ومسؤوليات مرؤوسيهم أكثر تحدياً و ذات معنى و قيمه (العامري، 2002: 8).

3- التشجيع الإبداعي (Intellectual Simulation): يتعامل مع العاملين لكي يكونوا مجددين و مبتكرين و واعين بحجم التحديات و تشجيعهم علي تبني طرق جديدة لحل المشاكل (أفوليو، 2003: 74).

4- الإهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد (Individual attention): حرص القائد بالعاملين كما يحرص بنفسه بغية تطويرهم و الإرتقاء بهم لمستوى أداء افضل و يكون كموجه لهم و خلق فرص تعليمية مع مناخ مناسب و مساعد و يأخذ في الحسبان أن كل فرد حالته الخاصة التي تختلف عن غيره. فضلاً عن ذلك فإن هذا القائد يفوض السلطات و يراقب هذا التفويض لتقديم المساعدة متى ما احتيج إليها (العامري، 2002: 8).

9.1.2 الإبداع الإداري:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح الكثير من المفاهيم الخاصة بالإبداع. ويقول الصرن بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الأدوات و المعدات وطرائق التصنيع والتحسينات

في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى إزدياد الإنتاجية (الصرن،2001، ص28).

ومن وجهة آخري تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق كترادفات وتعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألوف. أو حتى النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة. وهناك فروق بين الإبداع و المهارة. فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان (الصيرفي، 2007: 259).

ويذكر برفين أن عملية الإبداع ليس لها نهاية. ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافياً (يتضمن التغييرات الطفيفة) أو جزئياً (تغييراً كاملاً) أو لهدف عام (إكتشاف جديد). (برافين، 2008: 200).

يؤكد القريوتي أن الإبداع يمكن أن يأخذ عدة صور منها: (القريوتي، 2009: 313-314):

1. ابتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة.
2. التجميع لأفكار أو معلومات.
3. التوسع باستخدام فكرة جديدة.
4. الاقتباس أو تقليد تجارب الآخرين.

10.1.2 مفهوم الإبداع:

الإبداع لغة: كما جاء في لسان العرب: من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه (أبن منظور، 1990: 60)، وجاء في المعجم الوسيط: بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، والابتداعية: نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة على العقل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة.

ولم يقف الاختلاف بين المهتمين بموضوع الإبداع عند مجرد تعريف هذا المفهوم بل ظهرت الاختلافات فيما بينهم فيما يتعلق بالتمييز والعلاقة بين مفهوم الإبداع ومفاهيم أخرى كالابتكار أو ما يطلق عليه أحياناً الاختراع أو التجديد

والذكاء والموهبة، لذلك لا بد من الإشارة إلى أنه سوف يستخدم الإبداع والابتكار في هذه الدراسة كمصطلحين مترادفين وذلك للتداخل بين هذين المفهومين وعدم وجود فروق جوهرية بينهما، وارتباطهما ببعضهما البعض (زيان، 2005:6).

ويرى سكوت و رويند أن الإبداع هو "عملية متعددة الأبعاد تتضمن نشاطات مختلفة. وهناك سلوك ابداعي مختلف في كل مرحلة" (Scott, & Reoinaid,1994:528)

ويرى دركر (Drucker, 2003) أن الإبداع هو الطريق التي يعتمدها رجل الأعمال والمقاول لخلق مصادر جديدة للثروة أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً.

ويعرفه (Kwasniewska & Necka, 2004) بأنه: النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والاصالة والقيمة من اجل المجتمع. ويشير هذا التعريف إلى أنّ الإبداع الإداري هو اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق، واستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها، فهو خروج عن المؤلف ونقيض للتقليد والمحاكاة.

وعرف الإبداع الإداري بأنه: "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة (Kratzer, et.,al, 2004)، ويشير هذا التعريف إلى أنّ الإبداع الإداري لا بد وان يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة.

ويعرف أيضاً بأنه: "إنتاج جديد وهادف وموجه نحو هدف معين، وهذا الإنتاج يتميز بالجدة والاصالة" (Trudy &Jeffery, 2006). ويشير هذا التعريف إلى أهمية رعاية المبدعين وتنمية قدراتهم الإبداعية ليست ترفاً بل هي أمر تحتّمه اعتبارات متعددة وعملية متعددة الأبعاد متنوعة الأساليب، ولعل أهم هذه الأمور أن تنمية الإبداع

قضية تحتاج من القيادات الإدارية وقفة متأنية ينظر من خلالها نظرة موضوعية بعيدة عن التحيز والهوى الذي لا مبرر له.

أما العتيبي فيرى أن الشخص المبدع هو من ينظر إلى المشكلات أو الأشياء بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة و يتفاعل مع بيئة المنظمة، ويقوم بالبحث و الإستقصاء والحدس والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج جديد و أصيل ذي قيمة له ولمنظّمته ولمجتمعهم، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد لسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد أو إدارة جديدة . (العتيبي، 15:2007).

ويعرّف أيضاً على أنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة- سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة- والتي هي (الفكرة) جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها " (حريم، 2010: 467).

ومما سبق يتضح أن تعاريف الإبداع وان كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحاور إلا أنها لاتخرج عن الإطار اللغوي له، وهو الوصول إلى شيء جديد سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة.

لذلك ولكون موضوع هذه الدراسة يركز على الإبداع داخل المنظمة أو ما يسمى بالإبداع الإداري، فسوف يتم تبني التعريف الآتي: الإبداع هو: العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (جواد، 2010: 69).

وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن أن نلاحظ أربعة جوانب أساسية يتضمنها وهي:

- 1- أنه يمكن النظر إلى الإبداع باعتباره عملية تتم من قبل المنظمة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة.
- 2- أن هذه العملية تقود إلى منتج قد يكون فكرة أو سلوكاً أو خدمة بشرط أن يتصف بالجدة.

3- أن هذا المنتج يمكن تبنيه من قبل العاملين أو فرضه عليهم من قبل أصحاب القرار.

4- أن هذا المنتج يجب أن يترتب عليه نوع من التغيير سواء في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة وإلا فلا يمكن اعتباره إبداعاً ذا نفع بالنسبة للمنظمة.

11.1.2 أنواع الإبداع

لقد صنف (الحارثي، 2006؛ Byrd & Brown, 2003) خمسة أنواع من الإبداع هي:

1- الإبداع التعبيري (Expressive Creativity): ويضم هذا النوع نشاطات عفوية وحررة في بعض أشكال النشاط التعبيري.

2- الإبداع الفني (Technical Creativity): وهو التميز بكفاءة في عمل منتج ما.

3- الإبداع الخلاق (Inventive Creativity): ويستلزم هذا النوع من الإبداع براعة الفرد في إيجاد مجموعة فريدة أو نادرة من العلاقات خلال الأشياء أو المواد، كالاختراعات، مثل اختراع إديسون (Edison) مخترع المصباح الكهربائي.

4- الإبداع الطارئ أو المفاجئ (Creativity Emergent): وهو تثبيت المعرفة والمبادئ والافتراضات التابعة لنوع من المعرفة.

5- الإبداع المتجدد (Innovative Creativity): ويعتمد هذا النوع من الإبداع على قدرة الفرد على الاختراق والتغلغل في فهم أساسيات ومبادئ وضعت من قبل آخرين.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي:

(أبو زيد، 2010: 37)

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد **Individual Innovation**:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد كل من (نصير والعزاوي، 2011) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

(1) المعرفة: بذل الوقت الكبير لاتقان العمل.

(2) التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

(3) الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

(4) الشخصية: الرغبة في المبادرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهاة.

(5) الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

(6) التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة **Group Innovation**:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة،... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية (Drucker, 2003):

- (1) الرؤية **Vision**: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- (2) المشاركة الآمنة **safety Participative**: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- (3) الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- (4) دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة (جواد، 2010).
- (5) جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- (6) تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- (7) تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- (8) انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- (9) عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- (10) حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة **Organizational Innovation**:

إن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم تعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية (Lapirre & Giroux, 2003):

1. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
2. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
3. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد اية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
4. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا

المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو اساليب العمل أو أدواته وغيرها.

12.1.2 مراحل عملية الإبداع

قدم والاس في عام 1926 أربعة مراحل تمر بها عملية الإبداع، حيث تعتبر مرحلتي التفريخ والإلهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية دون غيرها من العمليات النفسية الأخرى، وهذه المراحل الأربعة هي (جواد، 2010):
أولاً: مرحلة التحفيز (Preparation): يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة، وتفحصها من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها، ويربط بينها بطرق مختلفة، وتتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته، وما اكتسبه من خبرات حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ. أي أن كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي، وغالباً ما يحتاج الفرد المبتكر إلى تدريب خاص بالأعمال الإبداعية وفق برنامج يتم إعداده مسبقاً، وهناك بعض الحالات قد لا يحتاج الفرد فيها إلى مثل هذا التدريب والإعداد، ويتمثل ذلك بشكل خاص في مجال الأدب والشعر، أما في حالات الإبداع العلمي فمن الضروري قبل أن يكون الفرد مبتكراً أن يكون عالماً، ويعتبر التدريب الخاص والإعداد المسبق ضرورة ملحة للابتكار كما هو الحال في مجال الفنون.

ثانياً: مرحلة الحضانة أو التفريخ (Incubation): يتم في هذه المرحلة ترتيب وتنظيم الأفكار، ففي هذه المرحلة لا ينشغل الفرد بالمشكلة شعورياً، وتكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري، ولا يظهر على الفرد أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي، فيعمد المبدع إلى تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز، على أمل أن يهتدي إلى الحل النهائي مع مرور الزمن (Macadam & McClelland, 2002).

ثالثاً: مرحلة الإشراق أو الإلهام (Illumination): تتضمن هذه المرحلة شرارة الابتكار (Creative Flash)، في هذه المرحلة يظهر الحل لدى الفرد وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، ويكون مصحوباً بحالات عاطفية من النشوة والارتياح. وهذه المرحلة غير منفصلة ومستقلة لوحدها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الابتكار.

رابعاً: مرحلة التحقق (Verification): في هذه المرحلة يختبر المبدع صحة وجودة ابتكاره من خلال تجريبه، وربما يجري المبدع في هذه المرحلة على إنتاجه الإبداعي بعض التعديلات أو التغييرات من أجل تحسينه وإظهاره بأفضل صورة.

13.1.2 عناصر الإبداع:

تعددت تصنيفات الكتب و العلماء لعناصر الإبداع على مر العصور و لقد اختلف الباحثون في ا خيار العناصر التي المراد دراستها لكلاً منهم وقد قام الباحث في هذه الدراسة باختيار العناصر التالية لدراستها وهي:

1- **الشجاعة أو الثقة بالنفس:** تعتبر من الصفات الإيجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية إذ أنها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي و الدفاع عن الفكر و الموافق وعدم الخضوع أو الخنوع لمواقف الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يبتغيه من طموحات خلاقة. (حمود، 2002).

2- **القدرة على التحليل:** وتعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر (أبو فارس، 1990:63).

3- **القدرة على تكوين علاقات:** هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها، ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة مفيدة. (العازمي، 2006: 54).

4- **المبادرة:** ونعني بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها. وفي نفس الوقت الذي

يكون فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (الحربي، 2003: 25-26).

5- الخروج عن المألوف: ويعني ذلك عدم الرغبة في الإلتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات و الرغبة في التجديد (السليم، 2002: 22). ويعني أيضاً القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين وتطويرها للواقع العملي ويتطلب ذلك شجاعة في التمرد. (القريوتي، 2009: 182).

14.1.2 خصائص الإبداع:

إن الإبداع حقيقة لا يمكن التغافل عنها لكونها أولى معايير تقدم الأمم. ولكونها من المعايير فلا بد ان يكون لها خصائص. ونورد فيما يلي اهم ما ذكره العساف من خصائص الإبداع: (عساف، 1995، 32-37)

1- أن الإبداع ظاهرة فردية و جماعية:

وهذا يعني أن الإبداع لا يقتصر على الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات دون الشركات بل هو عام بسبب الظروف و الظواهر و المتغيرات التي يعيشها الإنسان علي جميع المستويات الفردية و الجماعية.

2- أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

أي انه لا يخص أفراد دون غيرهم لكونهم اصحاب عقول مفكرة مثل (الخبراء و العلماء و الأخصائيين) ولكن الإبداع لكل إنسان يدرك او لا يدرك أنه مبدع.

3- أن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته و تطويره:

أي ان الإبداع يمكن التدريب عليه و قد يكون المبدع فيه صفات وراثية تساعد على الإبداع.

15.1.2 معوقات الإبداع الإداري

لقد أبرز الأدب الإداري عدداً من معوقات الإبداع وقد صنفها (جروان، 2002) إلى مجموعتين رئيسيتين كالآتي:

1- العقبات الشخصية: وتشمل ضعف الثقة بالنفس والميل للمجاراة والحماس المفرط، والتشبع، والتفكير النمطي، وعدم الحساسية والشعور بالعجز والتسرع.

2- العقبات الظرفية: ويقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالموقف ذاته أو بالجوانب الاجتماعية أو الثقافة السائدة وتشمل مقاومة التغيير، وعدم التوازن بين الجد والفكاهة، وعدم التوازن بين التنافس والتعاون.

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحداً من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة. وفيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع (الفاعوري، 2005: 23).

1- المعوقات المادية التي تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية.
2- القوانين و الأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع و المبادرة وتتنوع بمقاييس الأداء الإبداعي

- 3- مقاومة التغيير من قبل الإدارة و العاملين.
- 4- المناخ التنظيمي و طبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين.
- 5- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة.
- 6- الإعتقاد المفرط على الخبراء الخارجيين.
- 7- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة.
- 8- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار و الأساليب الإبداعية.
- 9- قلة المعلومات عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات.
- 10- قلة المهارات و القدرات القيادية.

أما ليبري وجيرون (Lapirre & Giroux, 2003) فأوردتا جملة من المعوقات منها: الخوف من الفشل، والتردد وعدم الثقة، ونقص الموارد، والتأكد أو اليقين المبالغ فيه، وتجنب الإحباط، والتقييد بالأعراف والتقاليد القديمة، والحياة التخيلية الفقيرة، والخوف من المجهول، والتردد في إحداث التأثير الفعال في الغير، والتردد في الانطلاق، ونقص الحساسية والشعور بالمشكلات.

ويشير (حريم، 2010) إلى عدد من الحقائق التي يجب إدراكها الحقائق لتنمية الإبداع ورعايته والحد من معوقاته:

1- أن الإبداع ظاهرة اجتماعية، وليست مجرد سلوك فردي، فهي عملية يتفاعل فيها الفرد المبدع مع المجتمع المحتضن للإبداع.

2- أن كل موظف يمتلك استعداداً أو طاقة للإبداع، قد تكون كافية أو ظاهرة بدرجة ما.

3- أن نمو الإبداع قد يتم من خلال الحياة اليومية والخبرة الحياتية.

4- لا يقصد بتنمية الإبداع هو الوصول إلى اكتساب مهارات إبداعية فحسب، ولكن المقصود هو تحويل الفرد إلى آلة إبداعية مستمرة للإبداع.

5- يجب وضع منظور تكاملي لتنمية السلوك الإبداعي عند العاملين، بحيث يضع في اعتباره كل أبعاد السلوك من خلال الرعاية النفسية المتكاملة ذات الأهداف الواضحة والمحددة.

2. 2 الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بالقيادة التحويلية والإبداع الإداري، وقد تم تناول هذه المواضيع من مداخل مختلفة، وأشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة وجود دراسات على حد علم الباحث متشابهة مع دراسة الباحث إلا أنها تختلف إما في الأبعاد أو في مجتمع الدراسة. ولا توجد دراسة مشابهة تماماً لدراسة الباحث في الأبعاد أو في مجتمع الدراسة وفي العنوان (أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية

بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية)، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان ومن هذه الدراسات ما يلي:

1.2.2 الدراسات العربية:

وأجرى (العياش، 2010) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة. ولتحقيق الهدف تم تطوير أداة الدراسة-الاستبانة- وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (590) استبانة، لتشكل ما نسبته (79.6%) من الاستبيانات الموزعة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي: وجود أثر لنمط القيادة التحويلية بأبعاده (الاعتبارات الفردية، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية) على التعلّم التنظيمي.

وأجرت كل من (الخليلة، وسعادة، 2010) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها" هدفت هذه الدراسة تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. تكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادهها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة إحصائية. كما توصلت الدراسة أن القيادة التحويلية متنبئ متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (0.37)، وان أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي (0.47)، ويليه الدافع الإلهامي

(0.36)، بينما انتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية.

وأجرى (الشريفي، و التنح، 2010) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم" هدف هذا البحث إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وأجرى (الجرجري، وآخرون، 2009) دراسة بعنوان "أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل" وهدفت الدراسة إلى تشخيص أبعاد القيادة التحويلية والمبررات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما، ولعل هذا ما يكسبها الأهمية إذا ما تمكنا من التوصل الى تحديد مضمون التأثيرات الجوهرية لتلك الأبعاد في مواجهة التغيير التنظيمي ودراسته وفق الأسس العلمية وبالتالي وضع المنظمة في المسار الصحيح بعد إجراءات التغييرات المناسبة والتغلب على المقاومة التي قد تحصل جراء ذلك ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة في النمو والاستمرار والنجاح. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل أبرزها عدم كفاية إجراء التغييرات التنظيمية دون

استخدام الأسلوب القيادي المناسب لها. وقد أكد ذلك وجود علاقات ارتباط واثرة معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.

وقام (العازمي، 2006). بدراسة بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في مدينة الرياض". وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين بديوان الوزارة، وكذلك التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان الوزارة. ثم التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بديوان الوزارة، وتوصل إلى عدد من النتائج من أهمها: أن 29% من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في ديوان الوزارة. وهناك ثلاثة سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة إلى حد ما لدى القيادة المدنية في ديوان الوزارة. ووجود علاقة طردية متوسطة بين إمتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القيادة التحويلية و إمتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية. ووجود فروق حول إمتلاك العاملين لقدرات إبداعية بين أصحاب الخبرات (10سنوات فأقل) و أصحاب الخبرات (20سنوات فأكثر).

وهذه الدراسة تتفق كلياً مع الدراسة الحالية من حيث تناولها للقيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري عند العاملين، ولكنها تختلف عنها في أن الدراسة الحالية بحثت في القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك بينما دراسة العازمي فبحثت في القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في مدينة الرياض.

وأجرى (الفقيه، 2006) دراسة بعنوان "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة. وشملت عينة الدراسة جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات في جميع إدارات التربية

والتعليم في المملكة العربية السعودية وبلغ عددهم (601) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: يمارس مديرو التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، ووجود علاقة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم.

وقام (بني عطا، 2005) بدراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات البينشخصية عند المعلمين" وهدفت إلى التعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات البينشخصية (Interpersonal) عند المعلمين. وقد تكونت العينة من (668) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية واستخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات هي: استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) ومقياس ماسلاك للاحترق النفسي، واستبانة العلاقات البينشخصية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لكل من نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية كانت متوسطة، وأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية وبين تكرار الاحترق النفسي وشدته عند المعلمين، بينما وجدت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية وبين مستوى العلاقات البينشخصية بين المعلمين ومديري مدارسهم.

دراسة (العنزي، 2005) والتي جاءت بعنوان "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم" و تهدف الدراسة إلى التعرف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين. وقد أجريت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية في المملكة العربية السعودية بلغ عددهم (191) مديراً، كما اختيرت عينة طبقية عشوائية من المعلمين

في هذه المناطق الأربع بلغ عدد أفرادها (764) معلماً. واستخدمت أداتان إحداهما طورت لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين، والثانية هي "نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين" الذي أعدته وزارة المعارف السعودية. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات: التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية، انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين السلوك القيادي التحويلي للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين.

أما دراسة (مصطفى، 2002) فجاءت بعنوان "أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر" فقد هدفت إلى تحديد ممارسات القيادة التحويلية التي تميز أداء مديري المدارس، وإلى وضع تصور مقترح المدرسة المصري في ضوء نمط القيادة التحويلية والمعايير العالمية لمدير المدرسة، وفي ظل المتغيرات العالمية وشملت عينة الدراسة (536) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية في مدينة القاهرة. وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس يستخدمون ثلاثة أنماط قيادية هي: النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الترسلّي، وفي ضوء ذلك تم تقديم تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة في ضوء استخدام نمط القيادة التحويلية وقد اشتمل على بعض السمات الرمزية والتقنية لمديري المدارس.

أما دراسة (العساف، 2004) فجاءت بعنوان "واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض". وتهدف إلى التعرف إلى مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض والفروق بينهن في مستوى الإبداع. والوصول إلى المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع. والتعرف إلى واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفات. وأهم ما توصلت إليه الباحثة ما يلي: يتراوح مستوى الإبداع من مستوى غير مبدع إلى مستوى فوق المعدل وهناك مديرة واحدة فقط مستواها

الإبداعي فوق المعدل. ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس. أيضاً لا توجد فروق دالة إحصائياً بين مديرات المدارس بمدينة الرياض لإدراك المعوقات الذاتية للإبداع الإداري وفقاً لمتغير التخصص ونوع المدرسة.

أجرى (العطوي، 2011) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة - الاستبانة- وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (295) مبحوثاً، لتشكل ما نسبته (71.2%) من الاستبانات الموزعة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن تصورات العاملين في وزارة العدل السعودية للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة. وتبين وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في التميز التنظيمي، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (56.2%) من التباين في التميز التنظيمي. كما وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في إدراك المبحوثين للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

أجرى (نصير والعزاوي، 2011) دراسة بعنوان "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية" وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، وشمل مجتمع الدراسة جميع المديرين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) وعددهم (560) مدير في عدد من البنوك التجارية الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية تتألف من (150) مديراً وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية.

أجرت (جبار، 2010) دراسة بعنوان "أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية" وهدفت إلى التعرف على أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية لدى موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم بناء استبانة وزعت على عينة بلغت (376) وجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين لأبعاد عوامل التغيير قد جاءت مرتفعة.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير بأبعاده مجتمعة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا المتقدمة) على الإبداع التنظيمي.
3. وجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير بأبعاده مجتمعة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على أبعاد الإبداع التنظيمي: القدرة على حل المشكلات، سعة الاتصال، المجازفة والمبادرة، وتشجيع الإبداع.

وفي دراسة قام بها (مصطفى، 2009) بعنوان "علاقة بعض متغيرات السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين" وهدفت إلى التعرف على علاقة بعض متغيرات السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين في تسعة من دواوين الوزارات في مدينة الرياض. وتكونت عينة الدراسة من (330) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاع في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات السلوك التالية: اهتمام القائد بالمرؤوسين، الصفات الشخصية للقائد، درجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين من جهة وبين الإبداع الإداري للمرؤوسين من جهة أخرى. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالعمل والإبداع الإداري للمرؤوسين. وفي جانب الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية

بين المؤهل التعليمي والمرتبة الوظيفية للمرؤوسين ومستوى إبداعهم الإداري. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرات الإبداعية بين حملة المؤهل التعليمي الجامعي وأعلى وبين حملة المؤهل الأقل من الجامعي وذلك لصالح حملة المؤهل التعليمي الجامعي فأعلى.

وفي دراسة قام بها (البشاشه، 2008) بعنوان "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة" وهدفت إلى التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وتكونت عينة الدراسة من (385) مفردة، شكلت ما نسبته (37.67%) من مجتمع الدراسة البالغ (1022)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: إن هنالك أثراً مهماً وذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات).

وقام (الحربي، 2008) بدراسة بعنوان "أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية" وهدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (272) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية متوسطاً.
 2. إن مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مرتفعاً.
 3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، تدريب وتأهيل العاملين، الحوافز والتشجيع، حرية الاختيار) في السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- وأجرى (الزعيبي، و العزب، 2007) دراسة بعنوان "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة

كهرباء محافظة إربد" وهدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، وشملت عينة الدراسة (301) مبحوثاً، وقد بينت نتائج الدراسة أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية وعلى الترتيب التالي حسب أهميتها (الانتماء التنظيمي، الحوافز، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المبادرة والتدريب) كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري للوظيفة.

وأجرى (العطوي، 2008) دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة (420) مفردة، وتكونت العينة من (304) مفردة من الجامعات الحكومية، و(116) مفردة من الجامعات الخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

1. أن تصورات العاملين في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة للسلوك الإبداعي جاءت بدرجة مرتفعة.

3. وجود أثر لأبعاد المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي، وأن أبعاد المناخ التنظيمي تفسر (65.7%) من التباين في بُعد (السلوك الإبداعي).

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة للسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديمغرافية للموظفين في الجامعات السعودية (المؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية، والخبرة، والعمر، ومكان العمل).

وفي دراسة قام بها (عواد، 2007) بعنوان "العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري الإداري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن" وهدفت هذه

الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري الإداري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي (689) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن مستوى إدراك العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، للعوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري وأبعادها جاءت بدرجة متوسطة.

2. أن مستوى إدراك العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، لمفهوم السلوك الابتكاري وأبعاده جاءت بدرجة مرتفعة.

3. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثر (للعوامل المتعلقة بالفرد، العوامل التنظيمية، والتدريب الإداري) في السلوك الابتكاري.

وفي دراسة قام بها (صالح، ورشيد، 2006) بعنوان "تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل" هدفت هذه الدراسة إلى توفير إطاراً تحليلياً يستند على مجموعة من العوامل والأبعاد التي تهيئ المنظمات لتقبل الفلسفات الإدارية الحديثة لغرض تعزيز الإبداع الفردي للأفراد العاملين في هذه المنظمات، من خلال:

1- استطلاع العوامل التنظيمية التي تعزز الإبداع وفق مؤشرات، براءات الاختراع والابتكارات، البحوث العلمية المنشورة، الترقيات العلمية، الكتب المؤلفة والمترجمة والإشراف على الدراسات العليا.

2- تقديم تصور عملي لكيفية الاستفادة من الفلسفة الجديدة والإبداع في الانتقال بالجامعات من تصميماتها التقليدية وأساليبها الإدارية التقليدية إلى تصميمات مبتكرة تستوعب المفاهيم الحديثة في الإدارة الإبداعية.

وتوصلت الدراسة إلى تقدم رؤساء الأقسام في المرتبة الأولى وبمقدار (10) مقاييس إبداعية ثم يليها في المرتبة الثانية معاونو العمداء وبمقدار (8) مقاييس إبداعية ثم المرتبة الثالثة كانت من نصيب العمداء وبمقدار (14) مقياساً إبداعياً، ودون فروق معنوية بين المناصب الثلاثة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن المناصب الثلاثة متقاربة في أعمالها الإبداعية ضمن المقاييس التي تناولتها الدراسة

الحاضرة وبمقدار (17) مقياساً إبداعياً.

وفي دراسة قام بها (المعاينة، 2006) بعنوان "أثر بيئة العمل، وأبعادها التنظيمية في الإبداع التنظيمي"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأثر مفهوم بيئة العمل، وأبعادها التنظيمية في الإبداع التنظيمي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (55%) من ضمن كل جامعة بواقع (37.1%) من مجتمع الدراسي الكلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي:

1. أن مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لمتغيرات بيئة العمل جاء بدرجة متوسطة.
2. أن مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لمتغيرات للإبداع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.
3. أشارت النتائج إلى أن هنالك اثر لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي، والمركزية، والأنظمة والتعليمات، والتدريب، والمشاركة، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل) في تنوع المهارات.
4. أشارت النتائج إلى أن هنالك اثر لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي، والمركزية، والأنظمة والتعليمات، والتدريب، والمشاركة، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل) في تنوع الخبرات.
5. أشارت النتائج إلى أن هنالك اثر لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي، والمركزية، والأنظمة والتعليمات، والتدريب، والمشاركة، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل) في تنوع الكفاءات.

وفي دراسة قام بها (حريم، ومنصور، 2006) بعنوان "إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن" وهدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من (238)

مبحوثاً تمثل قطاع الصناعات الدوائية، واشتملت استبانته الدراسة على (41) فقرة تغطي مختلف مجالات ومتغيرات البيئة التنظيمية الداخلية. لقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية في قطاع صناع الأدوية تشجع الإبداع وتحفز به درجة متوسطة فقط.

وفي دراسة قام بها (عبد الحليم، وعبابنة، 2006) بعنوان " أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائز الملك عبدالله الثاني للتميز. وتم أخذ عينة عشوائية لجميع أفراد القيادات الإدارية الإشرافية والبالغ عددهم (329) وتم استرجاع 235 وبنسبة 71%. وتم استخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقات ما بين مجالات الدراسة المبحوثة، والعلاقة ما بين المتغيرات الشخصية والعوامل التنظيمية للعينة المبحوثة ومجالات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط.

توصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمدى توفر مجالات الدراسة مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي: الشفافية ومن ثم البيئة الإبداعية، ومن ثم التفويض وأخيراً الممارسة الإبداعية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين جميع مجالات الدراسة المبحوثة فيما بينها. ووجد بأنه كلما زاد عدد الموظفين العاملين في المركز للمؤسسة أو الدائرة كلما انخفضت درجة الممارسة الإبداعية.

وأعد (الوطبان، 2005) دراسة ميدانية بعنوان "السلوك القيادي التحولي لدى القيادات الأمنية بوزارة الداخلية: دراسة ميدانية بمنطقة الرياض". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر سمات القيادات التحولية لدى القادة الأمنيين في الإدارة العامة لمكافحة المخدرات، ومعرفة مدى توافر سمات القيادة التحولية لدى هؤلاء القادة و معرفة أثر العوامل الشخصية للمرؤوسين على رؤيتهم لمدى توفر القيادة التحولية لدى القادة الأمنيين. وتوصلت الإدارة إلى عدة نتائج منها: أن

أكثر السمات توافراً في القادة الأمنيين هي سمة القيادة الكاريزمية تلاها في ذلك التشجيع الإبداعي ثم القيادة الإلهامية وأخيراً الإهتمام الفردي. وأن هناك علاقة إرتباطيه موجبة بين المؤهل العلمي وبين رؤية أفراد مجتمع الدراسة في توفر سمة التشجيع الإبداعي. ووجود علاقة موجبة بين العمر وسمات القيادة التحويلية.

وقام (السميري، 2003) بدراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة" دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جده. وهدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة. التي تحول دون تمكين الأفراد من إظهار قدراتهم الإبداعية و توظيفها في خدمة المنظمة. وتوصلت الإدارة إلى عدة نتائج منها: أن مقاومة التغيير وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد وعدم وضوح أهداف المنظمة والخوف من الفشل تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة. وأظهرت الدراسة أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد و فقدان روح العمل الجماعي لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات.

وقدم (الحربي، 2003) دراسة بعنوان "اثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية". وقد إستهدفت الدراسة التعرف على مستوى الإبداع الإداري للمدراء السعوديين في الوزارات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة أكثر أبعاد الإبداع الإداري توفراً لديهم، تحديد أثر الصيغ الرسمية و المركزية على مستوى الإبداع الإداري، وأيضاً تحديد أثر المتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري. وتوصلت الإدارة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الإبداع الإداري للمدراء في الوزارات في المملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع. ووجود تأثير لمتغيرات البناء التنظيمي و المتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري للمدراء.

وقام (ابو تايه، 2003) بدراسة بعنوان "العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي، للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الأردنية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي، للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الأردنية، وقد شملت الدراسة

عينة مكونة من (430) مديرا وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مصادر قوة القائد بأبعادها مجتمعة (قوة المكافأة، قوة الإيجار، قوة الجاذبية، وقوة المعرفة) والسلوك الإبداعي الفردي وتعزى إلى قوة سر الشخصية وقوة المعرفة التي يستخدمها القائد وأوضحت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الشرعية وقوة المكافأة وبين السلوك الإبداعي الفردي وكذلك وجود علاقة سلبية بين القوة القسرية والسلوك الإبداعي الفردي.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

قام كريكلاند (Kirkland, 2011) بدراسة بعنوان " The Effect Of Emotional Intelligence On Emotional Competence And Transformational Leadership" تأثير الذكاء العاطفي على الكفاءة الانفعالية والقيادة التحويلية وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدعم التجريبي للعلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وهل هو دعم غير متناسق وغير منسجم. و كانت النتائج على النحو التالي: لا توجد علاقة داعمة بين الذكاء العاطفي والإدراك الذاتي للقيادة التحويلية. لا يوجد دعم للكفاءة العاطفية التي تقاس بواسطة مقياس الإدراك الذاتي الجديد كوسيط.

وقدم سميث (Smith, 2010) دراسة بعنوان " The Effects of Self-Efficacy and Spirituality on the Job Satisfaction and Motivation to Lead Among Redeploying Soldiers as Moderated by Transformational Leadership" تأثير الكفاءة الذاتية والروحانية على الرضا الوظيفي والحافز لإعادة نشر الجنود الخاضعة للإشراف من قبل القيادة التحويلية. وقد كانت الدراسة تهدف لتحديد آثار الكفاءة الذاتية والروحانية الفردية على إعادة نشر الرضا الوظيفي لدى الجنود لتحديد تأثير تلك العلاقات على مدى الخبرة في تركيب القيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: وجود علاقات تنبؤية وتفسيرية بين الرضا الوظيفي الخاص بإعادة نشر الجنود وبين كفاءاتهم الذاتية والروحانية. وكان هذا انسجاما مع الدعم النظري المقدم في هذه الدراسة.

هذا بالإضافة إلى وجود علاقات تنبؤية وتفسيرية لإعادة نشر الجنود وكفاءاتهم الذاتية والروحانية.

وفي دراسة قام بها أساغري وآخرون (Asagri, et.al, 2008) بعنوان "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors" العلاقة بين نمط القيادة التحويلي ونمط القيادة التبادلي وسلوك المواطنة التنظيمية" وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (220) من العاملين في المؤسسات التربوية في إيران إذ تناولت الدراسة النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي. كما بحثت الدراسة اثر العلاقات التبادلية بين القائد والعاملين كعامل وسيط في تلك العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى إن القيادة التحويلية بجميع أبعادها على علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن العلاقة الأقوى كانت لبعدها تحديد الرؤية وتوضيحها، بينما حاز بعد الاستشارة الفكرية على قوة الارتباط الأقل. كما لم تتوصل الدراسة إلى وجود اثر للعلاقات التبادلية بين القائد والعاملين على العلاقة بين النمط القيادي للمدير وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقام تشن وتشانغ (Chen & Chung, 2007) بدراسة بعنوان "The Effects of Leadership Styles of Principals in Senior Vocational High Schools for Teacher Organizational Citizenship Behavior and School Organizational Performance" "أثر النمط القيادي التحويلي لمديري المدارس في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي"، وهدفت إلى التعرف للدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي. استعمل الباحث استبانة القيادة متعددة العوامل MLQ لتعرف درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وأداة أخرى لتعرف درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (748) معلماً يعملون في (58) مدرسة من المدارس الثانوية المهنية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للنمط القيادي التحويلي بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي. كما ظهرت العدالة التنظيمية

ومستوى الثقة السائدة في المدرسة كعوامل وسيطة في تلك العلاقة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى العلاقة غير المباشرة للنمط القيادي التحويلي، ومستوى الإنجاز التنظيمي وقد لعبت العدالة التنظيمية دوراً وسيطاً فيها.

وقدم إميليو وآخرون (Emilio et. A., 2006) دراسة بعنوان "Transformational And Transactional Leadership A Study Of Their Influence In Small Companies" القيادة التحويلية و المعاملات: دراسة تأثيرها في الشركات الصغيرة وقد استهدفت الدراسة التعرف إلى ما إذا كان أسلوب القيادة التحويلية يؤثر أم لا يؤثر على الأداء للشركات الصغيرة. وتوصلت الإدارة إلى عدة نتائج أهمها: أن المنظمات التي تمت دراستها، أسلوب القيادة التحويلية فيها معتدل. وجدت القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء.

وأجرى جريفت (Griffith, 2004) دراسة بعنوان "Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance" كان الهدف منها بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي و رغبتهم في ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة عدد الطلبة وخصائص المعلمين، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

وأجرى إيشاك وعلام (Ishak & Alam, 2009) دراسة بعنوان "The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study" أثر النظرية التبادلية بين القائد والأتباع في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية" وهدفت إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع في المؤسسات المصرفية في

ماليزيا، وشملت عينة الدراسة (330) موظفاً وموظفةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثر للعدالة التوزيعية والإجرائية في بُعد الإيثار

وفي دراسة قام بها كاميلو وآخرون (Camelo, et al, 2006) بعنوان "The Impact of High Level Management Teams and Work Force Characteristics on the Innovation the Spanish case" تأثير رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الإبداع في اسبانيا حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الأداء الإبداعي للشركات الاسبانية وتكون مجتمع الدراسة من الشركات التي لديها (50) موظفاً فأكثر والبالغ عددها (960) شركة والحاصلة على براءات اختراع حسب سجلات المكتب الإحصائي الاسباني وتوصلت الدراسة إلى أن رؤية فرق الإدارات العليا وحدها لا تكفي لتفسير التباين في الأداء الإبداعي. بل يتطلب ذلك وجود فرق عمل متخصصة ومستقلة ذاتياً، ووجود حاجة فعلية لطاقم الفريق المحترف الذي يعملون فيه لكي يكون أكثر تكثيفاً ومرونة في الأداء فضلاً عن الحاجة إلى الانفتاح الذهني والرغبة في المشاركة مع الآخرين وتضمنت آراء المشاركين إزاء وجود الاتصال الفاعل بينهم بشكل ملحوظ وأنهم يشعرون بقدرة على تقديم الأداء المتميز وبأساليب إبداعية منفردة للعمل الخلاق.

وفي دراسة قام بها (Trudy & Jeffery, 2006) بعنوان "Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity" تحقيق حد أقصى لقدرة القيادة التنظيمية للمستقبل: نموذج للقيادة الذاتية، الإبداع والابتكار، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج للقيادة الذاتية ودورها في الإبداع والابتكار في المنظمات الصناعية الألمانية، ولتحقيق هذا الهدف فقد قدمت الدراسة دليل نظري وتجريبي للقيادة الذاتية والدعم التنظيمي وأثره في تحقيق الإبداع والابتكار، وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً ضعيفاً، وتوصى الدراسة قيادات

المنظمات بتشجيع القيادة الذاتية والتي تؤدي إلى تعزيز الإبداع والابتكار في المنظمات.

وفي دراسة قام بها (Kwasniewska & Necka, 2004) بعنوان " **Perception of the Climate for Creativity in the Work place: The Role of the Level in the Organization and Gender** التنظيمي في مكان العمل: الإدراك حسب المستوى الإداري والجنس"، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار الفروق بين الموظفين في المواقع الإدارية وغير الإدارية، وكذلك بين الذكور والإناث في إدراكهم لمناخ الإبداع الإداري. فقد افترضت الدراسة بشكل عام بأن المدراء يدركون أن مناخ الإبداع مرغوب ومتبع في إداراتهم أكثر من إدراك غير المدراء لذلك. وهذا التعارض في الإدراك ينطبق على الجنس. استخدم الباحثان استمارة وزعت على (388) فرداً منهم (229) إناث و (159) ذكور يعملون في منظمات لمواد التنظيف في الشركات الألمانية. أيدت نتائج الدراسة فرضية البحث حيث دلت على أن المدراء يدركون أن مناخ الإبداع فعالاً ومرغوباً وقابلاً للتنفيذ أكثر من إدراك غير المدراء. كما دلت النتائج على أن المستخدمات من الإناث يدركن أن مناخ الإبداع أقل تفضيلاً وفعالية من إدراك المستخدمين الذكور لذلك في المنظمات التي يعملون بها.

وأجرى كرتيزر وإنجلين (Kratzer and Engelen, 2004) دراسة بعنوان " **Raise The Potential Of Two Factors: Performance and Creative Communication Processes With In The Creative Teams** إثارة الطاقات الكامنة للعاملين: الأداء الإبداعي وعمليات الاتصال لدى فرق العمل المبدعة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي وأنماط الاتصال لدى فرق العمل المبدعة، حيث قام الباحثان بإجراء الدراسة مستخدمين عينة من (44) من فرق العمل العاملة في إحدى عشرة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية. لاختبار آثار عمليات الاتصال التي يقوم بها أعضاء الفريق على الإبداع في أداء الفريق في المنظمات الترويجية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من

أهمها أن تجزئة فريق العمل إلى فرق عمل صغيرة له علاقة وآثار سلبية على إبداع الفريق.

وأجرى (Lapirre & Giroux, 2003)، دراسة بعنوان "Creativity and

Work Environment in High-Tech Context "الإبداع وبيئة العمل ضمن مؤسسات التكنولوجيا العالية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع وبيئة العمل ضمن مؤسسات التكنولوجيا العالية في المنظمات البريطانية فقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الإبداع عامل أساسي وجوهري لنجاح المنظمات وخاصة التي تستخدم التكنولوجيا حيث تعتبر المعرفة مفتاح الحصول على كافة الموارد. وقد قدمت الدراسة الطرق التي بموجبها يتم تشجيع الإبداع في المنظمات ذات الاستخدام العالي للتكنولوجيا، بحيث مزجت الدراسة مختلف وجهات النظر حول الإبداع التنظيمي في نموذج من ستة أبعاد يحدد بيئة الإبداع التنظيمي. وهذه الأبعاد هي: (مناخ العمل، التعاون الصاعد (الرأسي)، الاستقلالية الحرية، الاحترام، التنظيم والترتيب، التعاون الأفقي). ودلت نتائج الدراسة على أن هذه الأبعاد تتسم بالمصدقية والاعتمادية التنبؤية لتحقيق الإبداع في المنظمات المدروسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تعد الدراسة الحالية متممة للدراسات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة التحويلية والإبداع الإداري، ولكن اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة عرضها في تركيزها إذ تناولت الدراسات السابقة وخاصة العربية منها أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي كما في دراسة (العياش، 2010)، وتناولت دراسة (الخلايلة، وسعادة، 2010) درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، وبحثت دراسة (الشريفي، والتتح، 2010) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم" وتطرقت دراسة (الفقية، 2006) إلى القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. ولم نجد أية دراسة قد تناولت أثر القيادة التحويلية

على الإبداع الإداري. في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، وجاءت الدراسة الحالية لتشتمل على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي (الجاببية القيادية، والتحفيز الملهم، والتشجيع الإبداعى، والإهتمام الفردي ومراعاة مشاعر الأفراد)، وللإبداع الإداري شملت (الشجاعة والثقة بالنفس. والقدرة على التحليل، والقدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات، والمبادرة، والخروج عن المألوف والأمور التقليدية) لكن ما يميّز هذه الدراسة، هو الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة، لهذا جاءت هذه الدراسة لسدّ النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميّز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:
أ- المنهج الوصفي التحليلي: لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالقيادة التحويلية والإبداع الإداري، وكذلك الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.
ب- منهج البحث الميداني: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي نحاول من خلاله اختبار صحة فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانته تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة وفقاً للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تحدد مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك، حيث بلغ تعدادهم تقريباً (5403) موظفاً وموظفة. وتم الحصول على هذا العدد من قبل مدراء الإدارات بعد مقابلتهم و كانت المصادر شفوية منهم علي النحو التالي:

جدول (1)

بيان بأسماء الجهات الحكومية بمدينة تبوك

الرقم	اسم الجهة	عدد الموظفين
1.	أمانة منطقة تبوك	226
2.	أمانة + القسم النسوي	640
3.	الإدارة العامة للتعليم	275
4.	الإدارة العامة لتعليم البنات	193
5.	مكتب الإشراف والتوجيه + القسم النسوي	223
6.	الأحوال المدنية + الفرع النسوي	69
7.	الإدارة العامة للطرق والنقل	42
8.	المديرية العامة للبريد	53
9.	المديرية العامة للشئون الصحية	993
10.	فرع وزارة الشئون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد	92
11.	جميعه الهلال الأحمر السعودي.	35
12.	فرع وزارة المياه	450
13.	البنك الزراعي	121
14.	بنك التسليف	48
15.	هيئة التحقيق و الإدعاء العام	139
16.	هيئة الرقابة والتحقيق	37
17.	فرع وزارة الإعلام	45
18.	فرع وزارة العدل	533
19.	هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	252
20.	فرع وزارة التجارة	62
21.	فرع وزارة الزراعة	78
22.	مكتب العمل	68
23.	الضمان الاجتماعي	79
24.	الإدارة العامة لكليات التربية	35
25.	فرع وزارة المالية والاقتصاد الوطني	234
26.	فرع وزارة الزكاة والدخل	48
27.	فرع التأمينات الاجتماعية	35
28.	البنك العقاري	59
29.	المعهد الثانوي التجاري	78
30.	المعهد الثانوي للمراقبين الفنيين	85
31.	مركز التدريب الفني والتعليم المهني	76
	المجموع	5403

3.3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (15%) من مجتمع الدراسة وبلغ عددها (810) موظفاً وموظفةً من العاملين في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية. وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (650) استبانة، وتم استبعاد (19) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (631) استبانة لتشكّل ما نسبته (11.68%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(77.9%) من عينة الدراسة المختارة، والجدول رقم (2) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	72	11.41%
	دبلوم متوسط	153	24.25%
	بكالوريوس	361	57.21%
	دراسات عليا	45	7.13%
العمر	30 سنة فأقل	148	23.45%
	31-40 سنة	258	40.89%
	41-50 سنة	124	19.65%
	51 سنة فأكثر	101	16.01%
الخبرة	5 سنوات فأقل	114	18.07%
	6-10 سنوات	171	27.10%
	11-15 سنة	258	40.89%
	16 سنة فأكثر	88	13.95%
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	32	5.07%
	نائب مدير إدارة	82	13%
	رئيس قسم	151	23.93%
	موظف إداري	366	58%

بالنظر إلى الجدول رقم (2) يلاحظ أن (57.21%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل أكاديمي (بكالوريوس)، مقابل (24.25%) كانوا من حملة درجة (دبلوم متوسط) وأن (11.41%) هم من حملة الثانوية العامة فما دون، وهذا معناه أن بعض الوظائف في الإدارات الحكومية المبحوثة بمدينة تبوك لا تتطلب تأهيلاً علمياً عالياً قد يوعز لهم أنشطة ضمن المستويات الإدارية الدنيا، وأن (7.13%) كانوا من حملة درجة الدراسات العليا.

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية (31-40 سنة) ما نسبته (40.98%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (16.01%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. ويمكن أن نستدل من ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمة (11-15 سنة) بنسبة (40.89%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (16 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (13.95%). لذا يلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانوا من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والمرتفعة القدرة على أداء الأعمال في الإدارات الحكومية المبحوثة بمدينة تبوك.

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي يلاحظ أن (58%) كان مستواهم الوظيفي موظف إداري، كما وجد أن (23.93%) من عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي رئيس قسم، وأن (13%) كان مستواهم الوظيفي نائب مدير إدارة، أما من كان مستواهم الوظيفي مدير إدارة فجاءت نسبتهم (5.07%).

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري المتعلق بالقيادة التحويلية والإبداع الإداري، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في

التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك. وتم مراعاة عند تطوير الاستبانة ان تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وخصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك، وتشتمل على؛ المؤهل العلمي، العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي.

أما الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (القيادة التحويلية) تمت الاستعانة بها في بناء هذا الجزء من الاستبانة الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية من خلال دراسة (العازمي، 2006؛ العامري، 2002؛ السليم، 2002) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تتناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: (الجابية القيادية وتمثله الفقرات (1-6)، الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم وتمثله الفقرات (7-12)، التشجيع الإبداعي وتمثله الفقرات (13-17)، الاهتمام الفردي ومراعاة مشاعر الأفراد وتمثله الفقرات (18-23)).

أما الجزء الثالث: فخصص لتحديد أبعاد الإبداع الإداري وتم صياغة وتطوير فقرات هذا المتغير استرشاداً بدراسة (نصير والعزاوي، 2011؛ مصطفى، 2009؛ البشاشه، 2008؛ العساف، 2004)، كما سبق توضيحه في هذه الدراسة وهي: (الشجاعة والثقة بالنفس وتمثله الفقرات (24-28)، القدرة على التحليل وتمثله الفقرات (29-34)، القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات وتمثله الفقرات (35-40)، المبادرة وتمثله الفقرات (41-46)، الخروج عن المألوف والأمور التقليدية وتمثله الفقرات (47-52)).

علماً بأن المقياس سيندرج (1-5)، حيث تعطى درجة (5) لعبارة لا تنطبق ودرجة (4) تنطبق إلي حد ما ودرجة (3) تنطبق ودرجة (2) تنطبق بدرجة كبيرة ودرجة (1) تنطبق بدرجة كبيرة جداً.

واعتبرت الدراسة مدى المتوسط الحسابي (أقل من 2.49) دالاً على مستوى تصور منخفض، ومن (2.5 - 3.49) دالاً على مستوى تصور متوسط، ومن (3.5 فأكثر) دالاً على مستوى تصور مرتفع.

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (7) محكمين من أساتذة مختصين، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بأرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

تسلسل الأبعاد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الثبات Test-Retest
1	الجانبية القيادية	6-1	0.84	0.85
2	الدفع والإلهام	12-7	0.82	0.87
3	التشجيع الإبداعي	17-13	0.83	0.86
4	الاهتمام بالمرؤوس ومراعاة مشاعرهم	23-18	0.87	0.88
4-1	القيادة التحويلية	23-1	-	-
1	الشجاعة والثقة بالنفس	28-24	0.85	0.88
2	القدرة على التحليل	34-29	0.86	0.89
3	القدرة على تكوين علاقات	40-35	0.89	0.92
4	المبادرة	46-41	0.84	0.87
5	الخروج عن المألوف	52-47	0.89	0.90
5-1	الإبداع الإداري	52-24	-	-

3.7 المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) (The Statistical Package of Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.
- 2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
- 3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
- 4- قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- 5- قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).
- 6- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدراسة الفروق بين المتوسطات، وتطبيق اختبار شففيه لاستخراج المقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يأتي عرض نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين لمدى توافر خصائص

القيادة التحويلية لدى موظفي الإدارات الحكومية في مدينة تبوك

الجدول رقم(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمارس في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك.

تسلسل الفقرات	القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6-1	الاجاذبية القيادية	3.51	0.59	3	مرتفع
12-7	الدفع والإلهام	3.48	0.63	4	متوسط
17-13	التشجيع الإبداعي	3.69	0.54	1	مرتفع
23-18	الاهتمام بالمرؤوس ومراعاة مشاعرهم	3.58	0.58	2	مرتفع
23-1	المتوسط الكلي للقيادة التحويلية	3.57	0.53	-	مرتفع

يظهر من الجدول(4) أن المتوسط العام لأبعاد القيادة التحويلية بلغ(3.57)، وهذا يعني توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمارس في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك بدرجة مرتفعة. وبتحليل أبعاد القيادة التحويلية، يتضح أن بُعد التشجيع الإبداعي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري(0.54)، يليه بُعد الاهتمام بالمرؤوس ومراعاة مشاعرهم بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري (0.58)، يليه بُعد الاجاذبية القيادية بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري (0.59)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الدفع والإلهام بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (0.63). وهذا يعكس

مقدرة القائد التحويلي على توحيد الأهداف وتشجيع التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، ويولد لديهم الشعور بوحدة العمل؛ فيضمحل السعي نحو الأهداف الشخصية تلقائياً، ويحل مكانه الكثير من التعاون، وحب الغير، والحس الجماعي، والمسؤولية نحو المجموعة، وتقديم القائد للنماذج السلوكية المرغوبة يقدم صورة واضحة للأدوار المطلوب من العاملين القيام بها. فبتقديم القائد قاعدة حية للأعمال فإنه يضع أساس للمعايير والتوقعات للسلوك المناسب والذي يدعو العاملين إلى ممارسته. أن هذا التوافق يعزز الثقة في هذا القائد وعادة ما يقدم العاملين أعلى من المتوقع، ويبدلون الجهد المضاف لقائد يتقون به ويحبونه.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمدى توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمارس في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك وهي كما يلي:

أ. الجاذبية القيادية:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الجاذبية القيادية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

الجاذبية القيادية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يدرك مدى الحاجة للتغيير للأفضل	3.65	0.94	2	مرتفع
2	يتملك رؤيا واضحة للمستقبل	3.89	0.98	1	مرتفع
3	يركز على الأمور الأساسية في المواقف	3.58	1.01	3	مرتفع
4	تنطبق أقواله مع أفعاله	3.07	1.08	6	متوسط
5	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به	3.46	1.03	4	متوسط
6	يتراجع عن أخطائه	3.39	1.05	5	متوسط
6-1	الجاذبية القيادية	3.51	0.59	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لتصورات الباحثين لمتغير الجاذبية القيادية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (0.59)، وقد احتلت الفقرة رقم (2) (يتملك رؤيا واضحة للمستقبل) المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) (تتطابق أقواله مع أفعاله) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.07). وتُفسر هذه النتيجة أن الجاذبية القيادية تدفع العاملين إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك بإثارة دافعيتهم، وزيادة وعيهم بأهمية النتائج المتحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، مما يدفعهم إلى تجاوز مصالحهم الشخصية والسعي لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة.

ب. الدفع والإلهام:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

الدفع والإلهام كبعد من أبعاد القيادة التحويلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	يبحث عن التطوير في العمل	3.54	1.01	3	مرتفع
8	يركز على نقاط الضعف بالمرؤوسين لإزالتها عنهم	3.26	1.07	6	متوسط
9	يجعل أعمال مرؤوسيه أكثر معنى وقيمة	3.59	1.05	2	مرتفع
10	يصرح و يعبر عن مشاعره عند الأداء الجيد من مرؤوسيه	3.62	1.01	1	مرتفع
11	يكافئ المرؤوسين الجيدين ويميزهم عن البقية	3.34	1.06	5	متوسط
12	يسعى لتجديد أفكار المرؤوسين	3.52	1.04	4	مرتفع
12-7	الدفع و الإلهام	3.48	0.63	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمتغير الدفع والإلهام كبعد من أبعاد القيادة التحويلية في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.63)، وقد احتلت الفقرة رقم (10) (يصرح و يعبر عن مشاعره عند الأداء الجيد من مرؤوسيه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، في حين جاءت الفقرة رقم (8) (يركز على نقاط الضعف بالمرؤوسين لإزالتها عنهم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.26). ويعكس ذلك مقدرة القادة على تقديم رؤى مستقبلية واضحة للمنظمة، وتقديم الفهم الواضح للدور الذي يتوجب على العاملين القيام به لتحقيق تلك الرؤى. الأمر الذي يولد لدى العاملين الشعور بالأمل لمستقبل أفضل إذ ما تحققت تلك الرؤى. مما قد يزيد من الشعور بالرضا

الوظيفي والدافعية للرغبة بعمل أي شيء لتحقيق الأهداف المتفق عليها. كما أن القادة الممارسين لهذا السلوك عامة ما يتسمون بكفاءة ومقدرة عالية على التنبؤ فهم محل ثقة العاملين واحترامهم الأمر الذي يزيد من دافعية العاملين لبذل أكثر من المتوقع لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

ج. التشجيع الإبداعي:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

التشجيع الإبداعي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	يتبنى بعض الأفكار الجديدة بعد تجربتها	3.88	0.94	2	مرتفع
14	يعزز ثقة مرؤوسيه بقدراتهم	3.94	0.87	1	مرتفع
15	يشجع مرؤوسيه للحصول على طرق جديدة لإنجاز الأعمال	3.42	1.01	5	متوسط
16	يشجع الأعمال الإبداعية	3.73	0.96	3	مرتفع
17	يحفز مرؤوسيه لتقديم مقترحات جيدة للعمل	3.47	0.99	4	متوسط
17-13	التشجيع الإبداعي	3.69	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمتغير التشجيع الإبداعي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتلت الفقرة رقم (14) (يعزز ثقة مرؤوسيه بقدراتهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، في حين جاءت الفقرة رقم (15) (يشجع مرؤوسيه للحصول على طرق جديدة لإنجاز الأعمال) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.42). وتفسر هذه النتيجة على أن الإدارات الحكومية في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية قد حققت مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري، وذلك حتى تضمن نجاح جهود التطوير والتوسع الذي انتهجته الحكومة السعودية في الآونة الأخيرة، كما أن الاهتمام بحل المشاكل، وتشجيع الإبداع شكل الإطار المرجع لتحقيق أهداف هذه الإدارات بفاعلية.

د. الاهتمام بالمرؤوس ومراعاة مشاعرهم:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

الاهتمام بالمرؤوس ومراعاة مشاعرهم كبعد من أبعاد القيادة التحويلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	يمكن المرؤوسين التكيف بسهولة	3.41	1.04	6	متوسط
19	يستمتع جيداً لما يقوله المرؤوسين	3.89	0.90	1	مرتفع
20	يرى أن لمشاركة المرؤوسين للتغيير أهمية كبيره	3.57	0.98	3	مرتفع
21	يقدر مشاعر الآخرين	3.44	1.03	5	متوسط
22	يُطلع الآخرين على الأهداف الرئيسية و الفرعية	3.47	1.02	4	متوسط
13	يشارك المرؤوسين بالقرارات التي تعنيهم خاصة	3.68	1.00	2	مرتفع
23-18	الاهتمام بالمرؤوس ومراعاة مشاعرهم	3.58	0.58	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8) أنّ المتوسط العامّ لتصورات المبحوثين لمتغير الاهتمام بالمرؤوس ومراعاة مشاعرهم كبعد من أبعاد القيادة التحويلية في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.58)، وقد احتلت الفقرة رقم (19) (يستمتع جيداً لما يقوله المرؤوسين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، في حين جاءت الفقرة رقم (18) (يمكن المرؤوسين التكيف بسهولة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.41). وهذا يعني أن القائد التحويلي عادة ما يعمل على تنمية التعاون بين العاملين بتنمية الثقة والمشاركة كوسيلة لتحسين الإنتاجية، وصقل مهارات العاملين، توفير المساندة لهم بالتدريب اللازم، والاهتمام، والعناية، والتوجيه، لتزداد دافعيتهم لأداء يتجاوز توقعاتهم. كما أنّ الاهتمام بالمرؤوس ومراعاة مشاعرهم يستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وتتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر، وتقديم الخدمات الترفيحية للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية، كالشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على

الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين لمدى توافر خصائص

الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارات الحكومية في مدينة تبوك؟

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر خصائص الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارات الحكومية بمدينة تبوك.

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإبداع الإداري	تسلسل الفقرات
مرتفع	2	0.55	3.68	الشجاعة والثقة بالنفس	28-24
مرتفع	4	0.56	3.62	القدرة على التحليل	34-29
مرتفع	5	0.60	3.57	القدرة على تكوين علاقات	40-35
مرتفع	1	0.53	3.74	المبادرة	46-41
مرتفع	3	0.54	3.67	الخروج عن المألوف	52-47
مرتفع	-	0.54	3.66	المتوسط الكلي للإبداع الإداري	52-24

يبين الجدول رقم (9) أنّ المتوسطات الحسابية لمدى توافر خصائص الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارات الحكومية في مدينة تبوك، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتل بُعد المبادرة المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، يلي ذلك بُعد الشجاعة والثقة بالنفس، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الخروج عن المألوف، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد القدرة على التحليل، بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد القدرة على تكوين علاقات بمتوسط حسابي بلغ (3.58).

ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة حيث تفسر على أن هناك تشجيع من قبل الإدارة للعاملين المبدعين، فالإبداع يؤدي إلى خلق طرق جديدة في العمل ويطور إجراءات العمل ويسهله وينعكس بالنهاية على الأداء الكلي للإدارات الحكومية. كما تفسر على أن الإدارات من أجل أن تواجه تحديات متجددة ومتغيرة يتطلب منها تتبنى سياسة استراتيجية تؤيد المبادر و تشجعه للخروج عن الطرق

التقليدية المألوفة و لقدرة على تحليل المشاكل وفي النهاية قدرة لتكوين علاقات في الإدارة و خارجها مما تساعده للإبداع الإداري. مع ضرورة تكيف هذه الإستراتيجيات مع تحديات تحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. وذلك عن طريق فسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية و في حالة القرارات الحاسمة، وهذه المبادرات المطلوبة في الإدارات الحكومية في تبوك.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمدى توافر خصائص الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارات الحكومية في مدينة تبوك وهي كما يلي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الشجاعة والثقة بالنفس :

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الشجاعة والثقة بالنفس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
24	يشجع الأشخاص الذين يقومون بأعمال إبداعية في المؤسسة الإدارية	3.74	0.99	3	مرتفع
25	ينجز الأعمال بثقة نفس عالية	3.84	0.95	2	مرتفع
26	يخطط لمواجهة المخاطر مهما كان حجمها	3.87	0.91	1	مرتفع
27	يسامح للمرؤوسين بحرية الرأي	3.48	1.01	4	متوسط
28	يساعد في تكوين فريق عمل مبدع	3.45	1.03	5	متوسط
28-24	الشجاعة والثقة بالنفس	3.68	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (10) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الشجاعة والثقة بالنفس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.55)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (26) التي تنص على "يخطط لمواجهة المخاطر مهما كان حجمها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.91)، بينما احتلت الفقرة (28) التي تنص على "يساعد في تكوين فريق عمل مبدع" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.03). وتفسر هذه النتيجة على أهمية أن تمتع القادة بالرؤيا

الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع مشكلات العمل اليومية، والقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير للوصول إلى درجة التميز في الأداء.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد القدرة على التحليل:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير القدرة على التحليل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
29	يحاول معرفة نقاط الضعف لتكون نقاط انطلاق للنجاح	3.85	0.94	2	مرتفع
30	يملك القدرة على جمع البيانات والمعلومات لتحليلها لحل المشاكل	3.93	0.87	1	مرتفع
31	يبحث عن المشاكل لعدم الوقوع فيها مجدداً	3.39	1.04	6	متوسط
32	يوضح ما يقول بفاعلية ومهارة	3.63	0.96	3	مرتفع
33	يحث الآخرين على التركيز على المواضيع التي يراها مهمة	3.45	1.01	5	متوسط
34	لديه القدرة على تحليل المشاكل	3.48	1.00	4	متوسط
34-29	القدرة على التحليل	3.62	0.56	-	مرتفع

يشير الجدول (11) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير القدرة على التحليل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (0.56)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (30) التي تنص على "يملك القدرة على جمع البيانات والمعلومات لتحليلها لحل المشاكل"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.87)، بينما احتلت الفقرة (31) التي تنص على "يساعد في تكوين فريق عمل مبدع" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.04). ويعزى السبب في ذلك إلى أن العاملين يقومون بتجربة الأفكار لحل المشكلات الأمر الذي يتيح الفرصة للنمو والتطور، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد القدرة على تكوين علاقات:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

القدرة على تكوين علاقات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
35	يكون علاقات مع جهات أخرى	3.34	1.06	6	متوسط
36	يهمه آراء المستفيدين من عمله	3.46	1.02	5	متوسط
37	يشارك المرؤوسين في مناسباتهم الاجتماعية	3.79	0.97	1	مرتفع
38	يحدد الأهداف من علاقته مع الآخرين	3.74	0.99	2	مرتفع
39	يطلب من الآخرين تقييم عمله	3.63	0.97	3	مرتفع
40	يطلب المساعدة في حل المشكلات	3.48	1.01	4	متوسط
40-35	القدرة على تكوين علاقات	3.57	0.60	-	مرتفع

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير القدرة على تكوين علاقات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (0.60)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (37) التي تنص على "يشارك المرؤوسين في مناسباتهم الاجتماعية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (35) التي تنص على "يكون علاقات مع جهات أخرى" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.06). ويعزى السبب في ذلك إلى أن القادة يسعون إلى تكوين علاقات مع المرؤوسين كما يقومون بتحديد خطوط الاتصال بشكل منظم ومرتب بعيداً عن العشوائية داخل و خارج المنظمة وبشكل واضح فإن هذا من شأنه أن يزيد من التفاعل بين الرئيس والمرؤوس مما يحسن من الإبداع الإداري.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعء المبادرة:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

المبادرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
41	يحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية	3.86	0.97	3	مرتفع
42	يقبل تغيير أسلوب إنجاز العمل حفاظاً السريعة والدقة	3.99	0.84	1	مرتفع
43	لا يخاف في بدء العمل	3.42	1.04	6	متوسط
44	يتحمل مسؤولية الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة	3.96	0.89	2	مرتفع
45	يجرب الأفكار الجديدة ولا يحكم عليها مسبقاً	3.74	0.97	4	مرتفع
46	يشجع الأفكار الجديد مهما كان نوعها	3.48	1.02	5	متوسط
46-41	المبادرة	3.74	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المبادرة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري (0.53)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (42) التي تنص على "يقبل تغيير أسلوب إنجاز العمل حفاظاً السريعة و الدقة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.84)، بينما احتلت الفقرة (43) التي تنص على "لا يخاف في بدء العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.04). ويعزى السبب في ذلك إلى وضوح القواعد والإجراءات التنظيمية في العمل والتي تُعد عامل استقرار، وأن المهام المراد إنجازها تتسم بوصف وظيفي واضح.

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الخروج عن المؤلف:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير

الخروج عن المؤلف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
47	يسعى لتنوع إجراءات العمل حتى يقلل من الملل	3.84	0.96	2	مرتفع
48	يملك القدرة على تنظيم أفكاره	3.92	0.89	1	مرتفع
49	يملك القدرة على تغيير أسلوب أداء عمله	3.41	1.06	6	متوسط
50	يقبل الحلول الغير عادية من الآخرين	3.75	0.95	3	مرتفع
51	يبحث عن التعليمات و المعلومات الحديثة لإنجاز العمل	3.62	0.98	4	مرتفع
52	يُنجز العمل بأسلوب غير تقليدي	3.47	1.02	5	متوسط
52-47	الخروج عن المؤلف	3.67	0.54	-	مرتفع

يشير الجدول (14) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الخروج عن المؤلف كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري (0.54)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (48) التي تنص على "يملك القدرة على تنظيم أفكاره"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.89)، بينما احتلت الفقرة (49) التي تنص على "يملك القدرة على تغيير أسلوب أداء عمله" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.06). ويعزى السبب في ذلك إلى حرص الإدارات الحكومية في مدينة تبوك على تشجيع الإبداع والمبدعين لتحقيق أهداف هذه الإدارات بكفاءة وفاعلية.

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول (15) إلى

أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (15) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح (1.314 – 2.263) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء			
المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
الجاذبية القيادية	0.313	1.404	0.370
التحفيز الملهم	0.464	2.263	0.210
التشجيع الإبداعي	0.561	1.314	0.266
الاهتمام الفردي	0.463	2.160	0.337

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (15) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي للبيانات الدراسة.

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الرئيس الأولى.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الإبداع الإداري	الانحدار	(4، 626)	0.636	185.507	46.38	*218.261	0.000
	الخطأ			106.241	0.170		
الشجاعة والثقة بالنفس	الانحدار	(4، 626)	0.535	229.068	57.267	*143.893	0.000
	الخطأ			198.992	0.318		
القدرة على التحليل	الانحدار	(4، 626)	0.470	172.283	43.070	*110.868	0.000
	الخطأ			194.244	0.310		
القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات	الانحدار	(4، 626)	0.485	198.709	49.677	*117.632	0.000
	الخطأ			211.156	0.337		
المبادرة	الانحدار	(4، 626)	0.431	169.289	42.322	*104.73	0.000
	الخطأ			197.853	0.316		
الخروج عن المألوف والأمور التقليدية	الانحدار	(4، 626)	0.386	164.427	41.107	*78.424	0.000
	الخطأ			262.079	0.419		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (16) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ودرجات حرية (4، 626)، حيث إن أبعاد القيادة التحويلية تفسر (63.3%) من التباين في بُعد (الإبداع الإداري)، كما تُفسر أيضاً (53.5%) من التباين في بُعد (الشجاعة والثقة بالنفس)، وتُفسر أيضاً (47%) من التباين في بُعد (القدرة على التحليل)، وفسرت أبعاد القيادة التحويلية (48.5%) من التباين في بُعد (القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات)، كما تُفسر أيضاً (43.1%) من التباين في بُعد (المبادرة)، وأخيراً فسرت أبعاد القيادة التحويلية (38.6%) من التباين في بُعد (الخروج عن المألوف والأمور التقليدية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد القيادة التحويلية في تفسير الأبعاد التابعة للإبداع التنظيمي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية في الإبداع

الإداري في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك

المستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البُعد المستقل
0.000	*5.451	0.148	0.026	0.143	الجاذبية القيادية
0.000	*9.492	0.324	0.027	0.253	التحفيز الملهم
0.000	*5.412	0.177	0.030	0.164	التشجيع الإبداعي
0.000	*6.416	0.228	0.030	0.195	الاهتمام الفردي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) لها تأثير في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.451، 9.492، 5.412، 6.416) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك، و الجدول رقم (18) يوضح نتائج ذلك.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (18) إلى إن بعد (التحفيز الملهم) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (47.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاهتمام الفردي وفسر مع متغير التحفيز الملهم (58.2%) من التباين في

المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الجاذبية القيادية حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (61%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التشجيع الإبداعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.6%) من التباين في الإبداع الإداري.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالإبداع الإداري من خلال القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التحفيز الملهم	0.479	*11.641	0.000
الاهتمام الفردي	0.582	*9.847	0.000
الجاذبية القيادية	0.610	*6.783	0.000
التشجيع الإبداعي	0.636	*5.632	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في الشجاعة والثقة بالنفس كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية في الشجاعة والثقة بالنفس كبعد من أبعاد الإبداع الإداري

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الجاذبية القيادية	0.060	0.036	0.052	1.681	0.093
التحفيز الملهم	0.328	0.036	0.347	*8.993	0.000
التشجيع الإبداعي	0.338	0.041	0.301	*8.167	0.000
الاهتمام الفردي	0.156	0.042	0.151	*3.761	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي،

الاهتمام الفردي) هي أكثر متغيرات القيادة التحويلية تأثيراً في الشجاعة والثقة بالنفس كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (8.993، 8.167، 3.761) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وأن المتغير الفرعي والمتعلق (الجاذبية القيادية) ليس له أثر في الشجاعة والثقة بالنفس كبعد من أبعاد الإبداع الإداري حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.681)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية (التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في الشجاعة والثقة بالنفس كبعد من أبعاد الإبداع الإداري. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (الجاذبية القيادية) في الشجاعة والثقة بالنفس كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في الشجاعة والثقة بالنفس كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، والجدول رقم (20) يوضح نتائج ذلك.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالشجاعة والثقة بالنفس من خلال متغيرات القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التحفيز الملهم	0.421	*10.204	0.000
التشجيع الإبداعي	0.513	*8.916	0.000
الاهتمام الفردي	0.532	*5.132	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الجاذبية القيادية)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (20) إلى إن بعد (التحفيز الملهم) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير (التشجيع الإبداعي) وفسر مع متغير التحفيز الملهم (51.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير (الاهتمام الفردي) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (53.2%) من التباين في (الشجاعة والثقة بالنفس) كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في القدرة على التحليل كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية في القدرة على التحليل كبعد من أبعاد الإبداع الإداري

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الجاذبية القيادية	0.055	0.041	0.053	1.354	0.176
التحفيز الملهم	0.346	0.036	0.396	*9.602	0.000
التشجيع الإبداعي	0.128	0.035	0.118	*3.608	0.000
الاهتمام الفردي	0.173	0.041	0.180	*4.207	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (21)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) هي أكثر متغيرات القيادة التحويلية تأثيراً في القدرة على التحليل كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (9.602، 3.608، 4.207) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وأن المتغير الفرعي والمتعلق (الجاذبية القيادية) ليس له أثر في القدرة على التحليل كبعد من أبعاد الإبداع الإداري حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.354)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية (التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في القدرة على التحليل كبعد من أبعاد الإبداع الإداري. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (الاجاذبية القيادية) في القدرة على التحليل كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر القيادة التحويلية (الاجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في القدرة على التحليل كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، والجدول رقم (22) يوضح نتائج ذلك.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالقدرة على التحليل من خلال متغيرات القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التحفيز الملهم	0.398	*12.621	0.000
الاهتمام الفردي	0.450	*7.031	0.000
التشجيع الإبداعي	0.468	*2.692	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الاجاذبية القيادية)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (22) إلى إن بعد (التحفيز الملهم) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاهتمام الفردي وفسر مع متغير التحفيز الملهم (45%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التشجيع الإبداعي حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (46.8%) من التباين في القدرة على التحليل كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية في القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الجاذبية القيادية	0.158	0.037	0.138	*4.268	0.000
التحفيز الملهم	0.278	0.034	0.275	*6.502	0.000
التشجيع الإبداعي	0.180	0.038	0.194	*4.785	0.000
الاهتمام الفردي	0.158	0.039	0.170	*4.022	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) هي أكثر متغيرات القيادة التحويلية تأثيراً في القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.268، 6.502، 4.785، 4.022) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في

القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، والجدول رقم (24) يوضح نتائج ذلك.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالقدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات من خلال متغيرات القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التحفيز الملهم	0.366	*11.085	0.000
التشجيع الإبداعي	0.443	*8.280	0.000
الاجاذبية القيادية	0.464	*7.467	0.000
الاهتمام الفردي	0.485	*5.273	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الاجاذبية القيادية)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (24) إلى إن بعد (التحفيز الملهم) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (36.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير (التشجيع الإبداعي) وفسر مع متغير التحفيز الملهم (44.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير (الاجاذبية القيادية) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (46.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير (الاهتمام الفردي) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.5%) من التباين في القدرة على تكوين ترابط و(تكوين علاقات) كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية (الاجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع

الإبداعي، الاهتمام الفردي) في المبادرة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية في المبادرة

كبعد من أبعاد الإبداع الإداري

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاجابية القيادية	0.233	0.062	0.254	*3.743	0.000
التحفيز الملهم	0.396	0.060	0.341	*6.550	0.000
التشجيع الإبداعي	0.256	0.061	0.236	*4.274	0.000
الاهتمام الفردي	0.124	0.030	0.173	*4.113	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الاجابية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في المبادرة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3.743، 4.274، 6.550، 4.113) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية (الاجابية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في المبادرة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتيجة بالمبادرة

من خلال أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التحفيز الملهم	0.336	*7.229	0.000
التشجيع الإبداعي	0.362	*5.687	0.000
الاهتمام الفردي	0.424	*4.019	0.000
الاجابية القيادية	0.431	*3.007	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (26) إلى إن بعد (التحفيز الملهم) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (33.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه

متغير التشجيع الإبداعي وفسر مع متغير التحفيز الملهم (36.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاهتمام الفردي حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الجاذبية القيادية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في المبادرة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في الخروج عن المألوف والأمور التقليدية كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية في الخروج عن المألوف والأمور التقليدية كبعد من أبعاد الإبداع الإداري

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الجاذبية القيادية	0.158	0.042	0.168	*3.777	0.000
التحفيز الملهم	0.226	0.041	0.193	*5.481	0.000
التشجيع الإبداعي	0.172	0.044	0.181	*3.939	0.000
الاهتمام الفردي	0.172	0.048	0.166	*3.605	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) هي أكثر متغيرات القيادة التحويلية تأثيراً في الخروج عن المألوف والأمور التقليدية كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.777، 5.481، 3.939، 3.605) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية

(الجاببية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في الخروج عن المؤلف والأمر التقليدية كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

ولبيان ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر القيادة التحويلية (الجاببية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في الخروج عن المؤلف والأمر التقليدية كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، والجدول رقم (28) يوضح نتائج ذلك.

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالخروج عن المؤلف والأمر التقليدية من خلال متغيرات القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التحفيز الملهم	0.254	7.484	0.000
التشجيع الإبداعي	0.326	6.962	0.000
الجاببية القيادية	0.363	6.045	0.000
الاهتمام الفردي	0.386	4.402	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الجاببية القيادية)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (28) إلى إن بعد (التحفيز الملهم) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (25.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التشجيع الإبداعي وفسر مع متغير التحفيز الملهم (32.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الجاببية القيادية حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (36.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الاهتمام الفردي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (38.6%) من التباين في الخروج عن المؤلف والأمر التقليدية كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتصورات المبحوثين في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك للقيادة التحويلية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي والخبرة).

جدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروقات في تصورات المبحوثين نحو القيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي والخبرة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	14.154	3	4.718	*13.45	0.000
العمر	7.215	3	2.405	*6.98	0.000
الخبرة	16.995	3	5.665	*15.91	0.000
المستوى الوظيفي	1.546	3	0.515	**1.618	0.156
الخطأ	281.298	619	0.454		
المجموع	321.21	630			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

** غير دالة إحصائياً على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أولاً: الفروق في تصورات العاملين في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك نحو القيادة التحويلية تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (29) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير (المؤهل التعليمي) في تصورات العاملين نحو القيادة التحويلية حيث وجدت أن قيمة $(F=13.45)$ ومستوى الدلالة $(\alpha = 0.000)$ وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك نحو القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط

الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.39)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.60) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلوم متوسط. ويفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الموظف تزايد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علماً ودارية بحوثيات العمل ويكون أكثر عطاءً له.

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو القيادة التحويلية حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.39	-	*0.21	*0.30	*0.42
دبلوم متوسط	3.60	-	-	-	-
بكالوريوس	3.69	-	-	-	-
دراسات عليا	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

ثانياً: الفروق في تصورات العاملين في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك نحو القيادة التحويلية تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (29) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات العاملين نحو القيادة التحويلية حيث وجدت أن قيمة $(F=6.98)$ ومستوى الدلالة $(\alpha=0.000)$ وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية

البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك للقيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر. ويعزز ذلك نتائج اختبار للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (32) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.44)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.80) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.78)، أما متوسط الفئة الثانية (31 سنة - 40) فقد بلغ (3.64) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (31-40 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفرد يصبح أكثر علماً بحوثيات العمل، فتزداد ثقته واعتماده على نفسه ويزداد توظيفه لمؤشرات أبعاد القيادة التحويلية.

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو القيادة التحويلية تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.44	-	-	*0.34	*0.36
31-40 سنة	3.64	-	-	-	-
41-50 سنة	3.78	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.80	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

ثالثاً: الفروق في تصورات العاملين في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك نحو القيادة التحويلية تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول رقم (29) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو القيادة التحويلية حيث وجدت أن قيمة $(F=15.91)$ ومستوى الدلالة $(\alpha=0.000)$ وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية

البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل حيث تكون مشاركته لتوظيف مؤشرات القيادة التحويلية عالية ومؤثرة نسبياً.

الجدول رقم(32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات

المبحوثين نحو القيادة التحويلية حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	10-6 سنوات	15-11 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.44	-	-	*0.33	*0.43
10-6 سنوات	3.58	-	-	-	*0.29
15-11 سنة	3.77	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.87	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك للشفافية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (29) للفروقات في القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في القيادة التحويلية حيث وجدت أن ($F=1.618$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.156$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك للإبداع الإداري تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي والخبرة).

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن هذه الفروقات، والجدول رقم (33) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (33)

نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروقات في تصورات المبحوثين في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك للإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي

والخبرة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	3.02	3	1.00	*9.46	0.000
العمر	5.57	3	1.86	*14.67	0.000
الخبرة	2.73	3	0.91	*7.11	0.000
المستوى الوظيفي	1.717	3	0.429	**1.170	0.323
الخطأ	226.265	619	0.366		
المجموع	239.302	631			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (33) للفروقات في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في الإبداع الإداري حيث وجدت أن ($F=9.46$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.65)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.38) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.38)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.60) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلوم متوسط، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.38)، أما متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فقد بلغ (3.62) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس. يفسر تلك النتائج أنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للإبداع الإداري

حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.38	-	*0.22	*0.24	*0.27
دبلوم متوسط	3.60	-	-	-	-
بكالوريوس	3.62	-	-	-	-
دراسات عليا	3.65	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (33) للإبداع الإداري أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر في الإبداع الإداري حيث وجدت أن ($F=14.67$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.36)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.67) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.64)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.36) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.64)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.36) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (46-55 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بتحقيق الإبداع الإداري ذلك لأن كبار السن هم

أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن حيث يدركون المنافع المتحققة من التميز في العمل مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء كما يخفف من آثار دوران العمل.

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للإبداع الإداري تبعاً

لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	46-55 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.36	-	*0.25	*0.28	*0.31
31-40 سنة	3.61	-	-	-	-
41-50 سنة	3.64	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.67	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (33) للإبداع الإداري أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في الإبداع الإداري حيث وجدت أن ($F=7.11$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.68)، أما متوسط الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحوثيات العمل مما يسهم في تحقيق الإبداع الإداري.

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للإبداع الإداري حسب

متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	10-6 سنوات	15-11 سنة	16 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.44	-	-	-	0.24*
10-6 سنوات	3.54	-	-	-	-
15-11 سنة	3.59	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.68	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للإبداع الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (33) للفروقات في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في الإبداع الإداري حيث وجدت أن $(F=1.17)$ ومستوى الدلالة $(\alpha = 0.323)$ وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

4.3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج على توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمارس في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك بدرجة مرتفعة. وأن بُعد التشجيع الإبداعي احتل المرتبة الأولى، يليه بُعد الاهتمام بالمرؤوس ومراعاة مشاعرهم، يليه بُعد الجاذبية القيادية وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الدفع والإلهام. ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة لتقديرات العاملين الإدارات الحكومية في مدينة تبوك في المملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية، بأن المدخل لكسب ثقة العاملين هو تصرفهم الأخلاقي فهو الذي يؤدي إلى اكتساب احترام العاملين معهم، وهذه نتيجة منطقية وطبيعية، ودوماً التمسك بفضائل الأخلاق وممارستها عملياً سواء في العمل أو الحياة يؤدي إلى اكتساب احترام الآخرين وثقتهم وعملهم بتفاني من أجل تحقيق

أهداف المنظمة أو المؤسسة التي يعملون بها. وهذا يعكس مقدرة القائد التحويلي على توحيد الأهداف وتشجيع التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، ويولد لديهم الشعور بوحدة العمل؛ فيضمحل السعي نحو الأهداف الشخصية تلقائياً، ويحل مكانه الكثير من التعاون، وحب الغير، والحس الجماعي، والمسؤولية نحو المجموعة، وتقديم القائد للنماذج السلوكية المرغوبة يقدم صورة واضحة للأدوار المطلوب من العاملين القيام بها. فبتقديم القائد قاعدة حية للأعمال فإنه يضع أساس للمعايير والتوقعات للسلوك المناسب والذي يدعو العاملين إلى ممارسته. أن هذا التوافق يعزز الثقة في هذا القائد وعادة ما يقدم العاملين أعلى من المتوقع، ويبدلون الجهد المضاف لقائد يتقون به ويحبونه. والتقت مع دراسة (العياش، 2010) ودراسة (الشريفي، والتتح، 2010).

2. دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمدى توافر خصائص الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارات الحكومية في مدينة تبوك، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد المبادرة المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد الشجاعة والثقة بالنفس، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الخروج عن المألوف، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد القدرة على التحليل، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد القدرة على تكوين علاقات. وقد يعود السبب في ذلك إلى بناء هياكل تنظيمية مرنة، وعدم المركزية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف القيود البيروقراطية وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتنقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح الإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها. كما أن إحساس العاملين بتوفر أبعاد المناخ التنظيمي يعتبر أحد

المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العطوي، 2008) ودراسة (حريم، ومنصور، 2006).

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Kratzer lenders and Engelen,) (2004) التي اختبرت أثر عمليات الاتصال التي يقوم بها أعضاء الفريق على الإبداع في أداء الفريق في المنظمات النرويجية وتوصلت إلى نتائج كان من أهمها أن تجزئة فريق العمل إلى فرق عمل صغيرة له علاقة وآثار سلبية على إبداع الفريق. وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كاميلو وآخرون (Camelo, et al,) (2006) التي توصلت إلى أن رؤية فرق الإدارات العليا وحدها لا تكفي لتفسير التباين في الأداء الإبداعي. بل يتطلب ذلك وجود فرق عمل متخصصة ومستقلة ذاتياً، ووجود حاجة فعلية لطاقتهم المحترف الذي يعملون فيه لكي يكون أكثر تكثيفاً ومرونة في الأداء فضلاً عن الحاجة إلى الانفتاح الذهني والرغبة في المشاركة مع الآخرين وأنتظمت آراء المشاركين إزاء وجود الاتصال الفاعل بينهم بشكل ملحوظ وأنهم يشعرون بقدرتهم على تقديم الأداء المتميز وبأساليب إبداعية منفردة للعمل للخلاق.

3. دلت النتائج إن أبعاد القيادة التحويلية تفسر (63.3%) من التباين في بُعد (الإبداع الإداري)، كما تفسر أيضاً (53.5%) من التباين في بُعد (الشجاعة والثقة بالنفس)، وتفسر أيضاً (47%) من التباين في بُعد (القدرة على التحليل)، وفسرت أبعاد القيادة التحويلية (48.5%) من التباين في بُعد (القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات)، كما تفسر أيضاً (43.1%) من التباين في بُعد (المبادرة)، وأخيراً فسرت أبعاد القيادة التحويلية (38.6%) من التباين في بُعد (الخروج عن المألوف والأمور التقليدية). وترى الدراسة أن تفسير ذلك يعود إلى أن البيئة

السليمة تشجع دوماً على طرح الأفكار والتفكير بها، وأن ذلك يشجع العاملين على عدم التطرف في أفكارهم وقيمهم ومعتقداتهم، وأنها دوماً يجب أن تتسجم مع قيم ومعتقدات المنظمة التي يعمل بها، وأن من مهام القائد عادة هي مساعدة العاملين على طرح أفكارهم في ظل بيئة تشجع على الإبداع، ومن أهم صفات، كذلك يعمل القائد دوماً على جعل العاملين معه على معرفة تامة بنمط تفكيره، والاهداف التي يريد تحقيقها للمنظمة من خلال عملهم، ويعد هذا عاملاً مهماً في نجاح القائد، وفي تحقيق الاهداف، وفي ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد، من خلال لغة تكوين مشتركة بين الطرفين، وهذا منطقي في تقدير العاملين في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) لها تأثير في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك، وإن بعد (التحفيز الملهم) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (47.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاهتمام الفردي وفسر مع متغير التحفيز الملهم (58.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الجاذبية القيادية حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (61%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التشجيع الإبداعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.6%) من التباين في الإبداع الإداري. وتفسر الدراسة ذلك بأن دور القائد يتحدد عن طريق توضيح الأمور الواجب إنجازها في العمل بطريقة بسيطة بعيداً عن البيروقراطية الإدارية تساهم وبشكل كبير في تحقيق عملية التطوير في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك، كذلك تساهم عملية تحديد أهداف محددة في القيام بعملية الإبداع الإداري، وتعد عملية التنويع في الاستراتيجيات المتبعة في معالجة الأمور الغامضة من العناصر الفعالة في تحقيق عملية الإبداع الإداري، وتعتبر عملية التنويع في الخيارات المطروحة أمام العاملين عامل مهم في القيام بعملية الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) هي أكثر متغيرات القيادة التحويلية تأثيراً في الشجاعة والثقة بالنفس كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، وإن بعد (التحفيز الملهم) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التشجيع الإبداعي وفسر مع متغير التحفيز الملهم (51.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الاهتمام الفردي حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (53.2%) من التباين في الشجاعة والثقة بالنفس كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) هي أكثر متغيرات القيادة التحويلية تأثيراً في القدرة على التحليل كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، وإن بعد (التحفيز الملهم) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاهتمام الفردي وفسر مع متغير التحفيز الملهم (45%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التشجيع الإبداعي حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (46.8%) من التباين في القدرة على التحليل كبعد من أبعاد الإبداع الإداري. وتفسر الدراسة ذلك بإيجاد بيئة تسمح بالحوار والمناقشة الإيجابية خاصة عند تمسك الأفراد بقيمهم ومعتقداتهم الخاصة بالعمل على قدر كبير من الأهمية في تحقيق الإبداع الإداري، إذ أن مثل هذه البيئة تساعد على الإبداع وتحقيق الانسجام بين قيم ومعتقدات الأفراد ويعد قيام القادة في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك في العمل على معالجة الأمور والمشكلات التي تواجه الشركة بطريقة عقلانية بعيدة عن العشوائية في القرارات وتحكيم المنهج العلمي في العمل عاملاً مهماً في تحقيق الإبداع الإداري مما يساعد على إيجاد بدائل حلول للمشكلة وبطريقة منظمة وعملية من خلال ممارسات قيادية، مما يساعد على تحقيق عملية تطوير مستمرة في هذه الإدارات.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) هي أكثر متغيرات القيادة التحويلية

تأثيراً في القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، وإن بعد (التحفيز الملهم) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (36.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التشجيع الإبداعي وفسر مع متغير التحفيز الملهم (44.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الجاذبية القيادية حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (46.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الاهتمام الفردي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.5%) من التباين في القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات كبعد من أبعاد الإبداع الإداري. وقد يفهم من هذه النتيجة أن بعض الموظفين يشجعون الإبداع والمبدعين وقد يكونون ليس لديهم الصلاحيات في تحفيز المبدعين، كما أن حداثة تطبيق التكنولوجيا في الهيئة والتعامل معها بالطريقة التي تخدم مصلحة العمل، كل ذلك يؤيد عدم وجود اثر لتلك المتغير في تشجيع الإبداع.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في المبادرة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، وإن بعد (التحفيز الملهم) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (33.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التشجيع الإبداعي وفسر مع متغير التحفيز الملهم (36.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاهتمام الفردي حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الجاذبية القيادية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في المبادرة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري. وقد يكون ذلك بسبب عزوف بعض الموظفين عن العمل بروح المجازفة والمبادرة خوفاً من النتائج وما يترتب عليها، ولعدم توافر المعلومات والخبرات لدى البعض في التعامل مع الأمور والمشاكل التي تعترض سير العمل والتي لم ينص عليها القانون أو التعليمات المنظمة للعمل في هذه الإدارات.

9. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) هي أكثر متغيرات القيادة التحويلية تأثيراً في الخروج عن المألوف والأمور التقليدية كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، وإن بعد (التحفيز الملهم) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (25.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التشجيع الإبداعي وفسر مع متغير التحفيز الملهم (32.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الجاذبية القيادية حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (36.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الاهتمام الفردي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (36.6%) من التباين في الخروج عن المألوف والأمور التقليدية كبعد من أبعاد الإبداع الإداري. ومما يفسر هذه النتيجة أن توافر أبعاد القيادة التحويلية غالباً ما يعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف هذه الإدارات. كما إن توافر أبعاد القيادة التحويلية غالباً ما يسهم في توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف هذه الإدارات. وتحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وتحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل هذه الإدارات تعمل كوحدة واحدة.

10. دلت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في القيادة التحويلية، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). ويفسر ذلك أن الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعياً بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً، كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازاه عالياً. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في القيادة التحويلية لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة

فأكثر)، وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زادت خبرات الفرد بالوظيفة يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، ويصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد فتزداد ثقته واعتماده على نفسه، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر القيادة التحويلية وأن الفروق لصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإماماً ويكون أكثر عطاءً وعلماً ودارية بحيثيات العمل.

11. دلت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في الإبداع الإداري، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في الإبداع الإداري لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر في الإبداع الإداري وأن الفروق لصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويرجع السبب في ذلك إلى أنه كلما زاد مؤهل الفرد وخبراته يكون أكثر ادراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع الإبداع الإداري الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل، وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها، ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل، وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي، ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

4.4 التوصيات

اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- تعزيز التشجيع والتحفيز للموظفين في الإدارات الحكومية علي عمل

التجديد المعتمد علي الإبداع الإداري.

2- ضرورة تحديد أهداف محددة للقيام بعملية الإبداع الإداري

- 3- تدريب جميع الموظفين في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك على التكنولوجيا المتاحة في الإدارات بهدف الاستفادة المثلى منها في أداء العمل و تطويرها مستقبلاً.
- 4- ضرورة العمل بروح المجازفة والمبادرة والتقليل من مخاوف نتائج المجازة.
- 5- توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف المؤسسة لجعلهم يتفاعلون ايجابياً في تنمية القيادة الإدارية الدنيا.
- 6- مساعدة الموظفين للحصول على الدراسات العليا لما يعكس ذلك على زيادة الثقة و الإعتماد على النفس. وزيادة قدرته على تقييم العناصر الإيجابية.
- 7- على الإدارات الحكومية في مدينة تبوك تعزيز القيادة التحويلية واستغلالها في خلق قيادات إدارية عن طريق جهد شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية صحية لتعزيز عملية الإبداع الإداري والتي تؤثر إيجابياً على كفاءة وفاعلية هذه الإدارات في تحقيق أهدافها.

المراجع

أ. المراجع العربية:

- أفوليو، بروس (2003). تنمية القيادة: بناء القوى الحيوي. (ترجمة: عيد الحكيم الخزامي) القاهرة. دار الفجر للنشر و التوزيع.
- برافين، جوبتا، (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. (ترجمة أحمد المغربي). القاهرة. دار الفجر للنشر و التوزيع.
- البشاشه، سامر عبدالمجيد (2008) أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد (15)، العدد (2)، ص ص 74-103.
- بني عطا، سالم محمود احمد، (2005)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات البيئشخصية عند المعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- أبو تايه، سلطان نايف (2003) العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للفرد و للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الأردنية، دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد (30) عدد (2)، ص ص 371-386.
- جبار، تغريد، (2010)، أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.
- الجرجري، أحمد سليمان محمد، محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، ماجد محمد صالح سليمان، (2009) " أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن " إدارة التغيير ومجتمع المعرفة " جامعة الزيتونة الاردنية للفترة من 2009/24/21 جروان، فتحي عبد الرحمن. (2002). الموهبة والتفوق والإبداع. الأردن، عمان: دار الفكر للنشر.

جواد، شوقي ناجي، (2010): سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الأعمال، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.

الحارثي، إبراهيم أحمد مسلم. (2006). قياس الموهبة والإبداع. ورقة مقدمة في المؤتمر الإقليمي للموهبة حول رعاية الموهوبين، تربية من أجل المستقبل، مؤسسة الملك عبد العزيز لرعاية الموهبة، السعودية.

الحربي، عضيب موسى محمد (2003). أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية علي الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الحربي، غنيم (2008) "أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

حريم، حسين (2010) السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

حريم، حسين، ومنصور، ياسر، (2006) " ادراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، مجلد (1)، عدد (1)، ص ص 1-32.

حمود، خضير كاظم (2002). السلوك التنظيمي، ط1، دار صفات للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخاليلة، هدى أحمد، وسعادة، سائدة تيسير، (2010)، "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التربية في عالم متغير - الجامعة الهاشمية 7-2010/4/8 .

الدمشقي، ابن كثير (1988). " تفسير القرآن العظيم " بيروت، دار الجيل.

الزعبى، خالد؛ والعزب، حسين، (2007)، " قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد"، المنارة، المجلد (13)، العدد (2)، ص ص 65-111.

زيان، كمال؛ وزيان، حوريه (2005). تيسير المعارف والابداع في المؤسسات العربية، "المؤتمر العلمي الرابع لكلية العلوم الادارية والمالية، جامعة فلادلفيا، عمان، ص 80. 2005/2/17-2005/2/15.

أبو زيد، خالد ذيب حسين، (2010)، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.

السالم، مؤيد سعيد، (2009)، القوة التنظيمية، أترء للنشر والتوزيع، عمان.

السليم، عبد الله يوسف الزامل (2002). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

السميري، حامد عاتق مرزوق (2003). "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة"، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جده.

الشريفي، عباس عبد مهدي، والتتح، منال محمود، (2010)، " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم"، مجلة العلوم الإنسانية، متوفرة عبر www.Ulum.NI السنة (7): العدد 45، ص ص 42-65.

صالح سرمد غانم، رشيد أسيل زهير (2006) " تعزيز الابداع في التعليم الجامعي دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل"، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع و التحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

الصرن، رعد (2001)، " إدارة الإبداع و الابتكار"، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق.

الصيرفي، محمد (2007). القيادة الإدارية الإبداعية. الإسكندرية. دار الفكر الجامعي. ط 1.

الغازمي، محمد بزيق (2006). "القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. العامري، أحمد بن سالم (2002) "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (9)، العدد (4)، ص ص 19-39.

عبد الحليم أحمد، عبابنة رائد (2006). "أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية"، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع و التحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

العتيبي، محمد زويد (2007). "الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري". القاهرة. دار الفجر للنشر و التوزيع.

العجمي، محمد الحسنين، (2008)، "الإدارة والتخطيط التربوي"، ط 1، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عساف، عبد المعطي (1995)، "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة"، الإداري، السنة (17)، العدد (62)، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، ص ص 28-46.

العساف، وفاء عبد العزيز (2004)، "واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

العطوي، سعيد، (2008)، "أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية (الحكومية والخاصة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

العطوي، عايد عويض (2011) "أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك"، رسالة ماجستير غير

منشورة؛ جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العنزي، حمود عايد جمعان، (2005)، "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأردنية، عمان، الأردن.
عواد، محمد (2007) "العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري الإداري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العياش، زيد عبد الفتاح عبد الرحمن، (2010)، "أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة.

الغامدي، سعيد (2001). "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى. مكة المكرمة

أبو فارس، محمود عودة (1990). الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان. الأردن.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005). "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات. القاهرة. مصر.

الفقيه، محمد بن هادي، (2006) "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القيوتي، محمد قاسم (2009)، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر، عمان، ص322-323.

كامب، دي،(2000)، "مدير القرن 21: مهارات الألفية الثالثة"، المنصورة، دار الوفاء.

مصطفى، همت (2009) "علاقة بعض متغيرات السلوك القيادي بالإبداع الإداري لدى عينة من المرؤوسين"، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد(19)، عدد(2)، ص ص 82-107.

مصطفى، يوسف عبد المعطي،(2002)، " أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر ". مجلة التربية، المجلد(5)، العدد(7) ص ص 139-163.

المعاينة، سليمان (2006) " أثر بيئة العمل، وأبعادها التنظيمية في الإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
أبن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (1990)، لسان العرب ، مج 8، (بيروت: دار صادر للطباعة والنشر).

نصير، طلال، والعزاوي، نجم(2011) "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، قدّم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الذي تقيمه جامعة سعد دحلب - البليدة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير للفترة 18-19/ 5/ 2011 الهوارى،سيد(1996). "ما بعد المدير الفعال ؟ القائد التحويلي". القاهرة مكتبة عين شمس.

هيجان، عبد الرحمن (1999). "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية". الإدارة العامة، ع(1)، مجلد (39)، ص ص 44-67.

الوطبان،فهد (2005)،"السلوك القيادي التحويلي لدى القيادة الأمنية بوزارة الداخلية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

ب. المراجع الأجنبية:

Asagri, A., Silong, A., Ahmad, A.,& Abu-Sama, B.(2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors,

- Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. **European Journal of Social Sciences**,6(4) 140-151.
- Avolio, B. J &. Bass, B. M. (2004). **Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set**. (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, Bernard, M, &. Avolio, Bruce, J, (1994), **Improving organizational effectiveness – through transformational leadership**, California, SAGE Publications Inc.
- Bass, B. M. (1998). **Transformational leadership: Industry, Military, And Educational Impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bieber, V. (2003). **Leadership Practices Of Veterans Health Administration Nurse Executives: An Exploration Of Current And Professional Development Needs**. Unpublished doctoral dissertation, East Tennessee State University.
- Burns, J. (1978). **Leadership**, NY; Harder & Row.
- Byrd , J. & Brown , P. (2003) “ **The Innovation Equation** “ New York , Jossey -Bass.
- Camelo, G Huang. Jia-Chi & Farh. Jing-Lih. (2006). The impact of highlevel management teams and worke force characteristics on the innovation, the Spanish case, **European journal of innovation management**, vol. 9. no,2. pp 179 -201.
- Charnov, B. & Montana, P. (1993), **Management**, (2nd ed.), New York: Barrons Educational Press.
- Chen, C. & Chung, R. (2007). The Effects of Leadership Styles of Principals in Senior Vocational High Schools for Teacher Organizational Citizenship Behavior and School Organizational Performance. **Contemporary Educational Research Quarterly**, 15(3), 69-114.
- Colvin, Robber . (1999).Transformational Leadership : a prescription For contemporary Organizations , **Leadership quarterly** , p(9) .
- Conger , M. (2002). Leadership : Learning to share the vision , Organizational dynamics , **winter** vole. (19) issue (3) .
- Daft, Richard, L. & Noe, Reymond, A. (2004). **Organizational Behavior**, (4th ed.). New York: Thomson Learning, USA.
- Druker ,P. (2003) “ **The Discipline of Innovation** “ Harvard Business Review , November- December.
- Dwyer, K. (2008), "**Leadership: is it better to be people or task oriented**", Change Factory, available on: http://www.changefactory.com.au/article_list.shtml
- Edlund, Carol. (2008). **Managing Organizational Behavior**, Thomson-Wadsworth, Belmont, CA

- Emilio Rodríguez Ponce, Milagros Liliana Pedraja, Rejas Delgado, Almonte Juan Rodríguez Ponce(2006) and transactional leadership: a study of their influence in small companies **Ingeniare - Revista Chilena de Ingeniería**, vol. 14 N° 2., pp. 159-166
- Gerome. Stephen C, (2008), **An Examination of relationship between transformational leadership behaviour and interactive justice perceptions among membership of a local chapter of human resource professional**, Capella University, Dissertation Abstract Internationals, ProQuest LLC, AAT(3339016).
- Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance. **Journal of Educational Administration**, 42 (3), 333-356.
- Hellrighal, d., . (1992). **Organizational Behavior**.MN: West Publishing Co.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1994), **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**, New Delhi: Prentice Hall.
- Hollander, E.P. & Offerman, L.R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. **American Psychologist**, 45, 179-189.
- Huczynski, Andrzej, & Buchanan. (2001).**Organizational Behaviour An Introductory Text**. Fourth edition. Prentice Hall.
- Ishak, N. A, & Alam, S. S.,(2009) "The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study", **European Journal of Social Sciences**, Vol. (8), No. (2), pp:324-334.
- Kirkland, K. (2011). **The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership**. Ph.D. 3443941, City University of New York, United States -- New York.
- Kratzer, jan. linders, ogerth a.j. and engelen, jo m.l. van (2004). **Raise The Potential Of Two Factors: Performance and Creative Communication Processes With In The Creative Teams**, creativity and innovation management quarterly, march, vol. 13, issue 1. pp. 245 -288.
- Kreitner. Robert & Kinicki. Angelo, (2004). **Organizational Behavior**, 6th , New York, McGraw Hill/ Irwin Co.
- Kwasniewska, Joanna and necka, Edward. (2004)."Perception of the climate for creativity in the work place: the role of the level in the organization and gender". **creativity and innovation management**, vol.13, NO.3.pp.187-137.
- Lapierre J. ; and Giroux v-p,(2003), “ **Creativity and Work Environment in High-Tech Context**” **Creativity and Innovation Management**, Vol.12, No. 1.

- Macadam and McClelland,(2002), **Individual and team-based idea generation within innovation management**. Available on: . www. mcbup. com. sited on/25/09/2004.
- Northouse, P. (2007). **Leadership Theory And Practice**. 3rd edition. CA: San Francisco: Sage Publications, Inc.
- Prince, T. (2008), "**Alternative Leadership-the Need for a Grand Unified Theory**", American Academy for Financial Management, 19 August, viewed on 25 September, 2008 available on: <http://www.aafm.Org/article.php?id=445>.
- Radolph Guiliani,(2003) **Leadership**, ed Buchet Chastel, Paris
- Rubin. Robert s, Munz. David C, Bommer. William H. (2005), Leading from within: the effect emotion recognition and personality on transformational leadership, **Academy of Management Journal**, Vol. (48), No. (5), pp 845-858.
- Scott S., & Reoinaid, A(1994) "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", **Academy of Management Journal**, Vol. 37. No. 3, pp: 515-531.
- Smith, John P.(2010) (**The Effects of Self-Efficacy and Spirituality on the Job Satisfaction and Motivation to Lead Among Redeploying Soldiers as Moderated by Transformational Leadership**) the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Regent University.
- Trudy C. DiLiello, and Jeffery D. Houghton(2006) Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity, **Journal of Managerial Psychology**, Volume: 21 Issue: 4, pp: 549-563.
- Vroom, V.H. (2000), "Leadership and the Decision Making Process", **Organizational Dynamics**, (28), 82-94.
- Yearout , Steve & Miles, Gerry. (2001) **Growing Leaders** , Price Water House Coopers, U.S.A.

الملحق (أ)
أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

وفقه الله تعالى

أخي الموظف الكريم

السلامة عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد

أخي الكريم أقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية في مدينة تبوك) لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة. وقد تم اختيارك لتكون أحد أفراد هذه الدراسة والتي تهدف إلي التعرف على أثر علاقة القيادة التحويلية في الإبداع الإداري. وآمل منكم الإجابة على الإستبانة المرفقة بدقة و موضوعية وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجه نظركم. كما أود أن أؤكد لكم بأن المعلومات تستخدم فقط لأغراض الدراسة و ستعامل بسرية كاملة ولن يفصح عن هويته أي فرد من أفراد الدراسة مهما كانت الأسباب. و أن هذه البيانات ستدخل في الحاسب الآلي على شكل أعداد (كمية). لذا أود أن تكون إجابتك صحيحة و دقيقة و تعكس وجهة نظركم الحقيقية.

وفي النهاية لا يسعني إلا أن أقدم شكري و إمتناني لحسن تعاونكم و أعتذر إليكم لاقتطاع جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات الإستبانة.

و الله ولي التوفيق.

الباحث

هارون بن داود البرناوي

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً: ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة:

- 1- المؤهل التعليمي: () ثانوية عامة فما دون. () دبلوم متوسط.
() بكالوريوس. () دراسات عليا.
- 2- العمر: () 30 سنة فأقل. () 31-40 سنة.
() 41-50 سنة. () 51 سنة فأكثر.
- 3- الخبرة الوظيفية: () 5 سنوات فأقل. () 6-10 سنوات.
() 11-15 سنة. () 16 سنة فأكثر.
- 4- المستوى الوظيفي: () مدير إدارة. () نائب مدير إدارة.
() رئيس قسم. () موظف

ثانياً: القيادة التحولية. ارجوا قراءة الفقرات التالية بعناية ووضوح ووضع العلامة (√) لتحديد وجهة نظرك الحقيقية. إلي أي مدى تنطبق هذه الخصائص ؟

م	العبارة	الإستجابة	تتطبق بدرجة كبيرة جداً	تتطبق بدرجة كبيرة	تتطبق إلي حداً ما	لا تتطبق
	القائد التحولي هو الذي:					
1	يدرك مدى الحاجة للتغيير للأفضل					
2	يتملك رؤيا واضحة للمستقبل					
3	يركز على الأمور الأساسية في المواقف					
4	تتطابق أقواله مع أفعاله					
5	يتمتع بمهارات قيادية تغرز الثقة به					
6	يتراجع عن أخطائه					
7	يبحث عن التطوير في العمل					
8	يركز علي نقاط الضعف بالمرؤوسين لإزالتها عنهم					
9	يجعل أعمال مرؤوسيه أكثر معنى وقيمة					
10	يصرح و يعبر عن مشاعره عند الأداء الجيد من مرؤوسيه					
11	يكافئ المرؤوسين الجيدين و يميزهم عن البقية					
12	يسعى لتجديد أفكار المرؤوسين					
13	يتبنى بعض الأفكار الجديدة بعد تجربتها					
14	يعزز ثقة مرؤوسيه بقدراتهم					
15	يشجع مرؤوسيه للحصول على طرق جديدة لإنجاز الأعمال					
16	يشجع الأعمال الإبداعية					
17	يحفز مرؤوسيه لتقديم مقترحات جيدة للعمل					
18	يمكن المرؤوسين التكيف بسهولة					
19	يستمتع جيداً لما يقوله المرؤوسين					
20	يرى أن لمشاركة المرؤوسين للتغيير أهمية كبيره					
21	يقدر مشاعر الآخرين					
22	يطلع الآخرين على الأهداف الرئيسية و الفرعية					
23	يشارك المرؤوسين بالقرارات التي تعنيهم خاصة					

ثالثاً: الإبداع الإداري.

م	العبارة	الإستجابة	تطبق بدرجة كبيرة جداً	تطبق بدرجة كبيرة	تطبق إلى حد ما	لا تتطبق
	القائد التحولي هو الذي:					
24	يشجع الأشخاص الذين يقومون بأعمال إبداعية في المؤسسة الإدارية					
25	ينجز الأعمال بثقة نفس عالية					
26	يخطط لمواجهة المخاطر مهما كان حجمها					
27	يسامح للمرؤوسين بحرية الرأي					
28	يساعد في تكوين فريق عمل مبدع					
29	يحاول معرفة نقاط الضعف لتكون نقاط انطلاق للنجاح					
30	يملك القدرة على جمع البيانات والمعلومات لتحليلها لحل المشاكل					
31	يبحث عن المشاكل لعدم الوقوع فيها مجدداً					
32	يوضح ما يقول بفاعلية ومهارة					
33	يبحث الآخرين على التركيز على المواضيع التي يراها مهمة					
34	لديه القدرة على تحليل المشاكل					
35	يكون علاقات مع جهات أخرى					
36	يهتمه آراء المستفيدين من عمله					
37	يشارك المرؤوسين في مناسباتهم الاجتماعية					
38	يحدد الأهداف من علاقته مع الآخرين					
39	يطلب من الآخرين تقييم عمله					
40	يطلب المساعدة في حل المشكلات					
41	يحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية					
42	يقبل تغيير أسلوب إنجاز العمل حفاظاً السريعة و الدقة					
43	لا يخاف في بدء العمل					
44	يتحمل مسؤولية الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة					
45	يجرب الأفكار الجديدة ولا يحكم عليها مسبقاً					
46	يشجع الأفكار الجديد مهما كان نوعها					
47	يسعى لتتبع إجراءات العمل حتى يقلل من الملل					
48	يملك القدرة على تنظيم أفكاره					

					يملك القدرة على تغيير أسلوب أداء عمله	49
					يقبل الحلول الغير عادية من الآخرين	50
					يبحث عن التعليمات و المعلومات الحديثة لإنجاز العمل	51
					يُنجز العمل بأسلوب غير تقليدي	52

في حالة وجود أي ملاحظات. أو إضافات تود ذكرها لا تتردد في ذكرها لنا ودمتم سالمين

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وتقبلوا فائق احترامي و تقديري

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم الدكتور
جامعة مؤتة	إدارة عامة	أ. د. حلمي شحادة
جامعة مؤتة	إدارة عامة	أ. د. نضال الحوامده
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الدكتور حسين العزب
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الدكتور محمد المحاسنة
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الدكتور غازي رسمي ابو قاعود
جامعة تبوك بالسعودية	إجتماع	الدكتور ماهر عبد العال الضبع
جامعة تبوك بالسعودية	التاريخ	الدكتور محمد عبد الله الزعارير

المعلومات الشخصية

الاسم: هارون بن داود بكر البرناوي

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: الإدارة العامة

السنة: 2012 م

هاتف رقم: 00966564502949